

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

MARCO CECHINEL DA ROSA

ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM MOTEL NO
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC

CRICIÚMA

2014

MARCO CECHINEL DA ROSA

**ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM MOTEL NO
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Ricardo Pieri

CRICIÚMA

2014

MARCO CECHINEL DA ROSA

**ANÁLISE DA VIABILIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM MOTEL NO
MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Ricardo Pieri

Criciúma, 17 de junho de 2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ricardo Pieri - Esp. - (UNESC) - Orientador

Prof. Abel Corrêa de Souza - Esp. - (UNESC)

Prof. João B. da Silva - Me. - (UNESC)

**“Para ser bem-sucedido, o empreendedor
precisa planejar seu negócio. Improvisar jamais.
Saltar no escuro não é exatamente uma boa
pedida.”**

(Chiavenato, 2004)

RESUMO

ROSA, Marco Cechinel da. **Análise da viabilidade para implantação de um motel no município de Criciúma/SC**. 2014. 119 folhas. Monografia para obtenção do título de bacharel no Curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma.

O presente projeto propõe-se a realizar um estudo para avaliar a viabilidade de implantação de um motel no Município de Criciúma/SC. Para atingir os objetivos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica envolvendo as diversas teorias da administração, conceitos relacionados a um plano de negócios, estratégias de *marketing* e ainda uma pesquisa de mercado para analisar o potencial mercadológico do futuro empreendimento. A metodologia utilizada foi uma pesquisa quantitativa, com a aplicação de um questionário contendo questões distribuídas a 400 participantes. Foi elaborado, ainda, um plano operacional, plano estratégico e um plano financeiro. No plano financeiro, foram realizadas projeção de vendas, investimentos, custos e impostos, de modo a obter-se o fluxo de caixa, demonstração do resultado de exercício, balanço patrimonial e indicadores econômicos e financeiros. O resultado da análise mostra um ponto de equilíbrio que demonstra a viabilidade do negócio.

Palavras-chave: Viabilidade. Hospedagem e lazer. Plano de negócios. Plano Financeiro. Estratégias.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ritmo de crescimento de pequenas e médias cidades em comparação com as metrópoles.....	19
Figura 2: Queda na diferença de renda entre São Paulo e outras capitais brasileiras	19
Figura 3: Número de shoppings nas pequenas e médias cidades em comparação com as metrópoles	20
Figura 4: Ideograma chinês para crise, com mais de quatro mil anos	24
Figura 5: O Brasil que arregaça as mangas	28
Figura 6: População e amostra	51
Figura 7: <i>Layout</i>	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo.....	67
Gráfico 2: Idade.....	68
Gráfico 3: Frequência em motéis	69
Gráfico 4: Renda pessoal	70
Gráfico 5: Gasto médio quando frequenta motel.....	71
Gráfico 6: Qual é a época do ano em que mais frequenta motéis?.....	72
Gráfico 7: Costuma consumir algum produto em motéis?.....	73
Gráfico 8: Tempo de permanência em motéis.....	74
Gráfico 9: O que faz com mude de motel?	75
Gráfico 10: Em qual motel vai com mais frequência?	76
Gráfico 11: Preferência de pagamento.....	77
Gráfico 12: Seria interessante uma <i>web page</i> com informações do motel?.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Modelos de estrutura do plano de negócios	42
Quadro 2: Síntese dos procedimentos metodológicos	53
Quadro 3: Identificação e localização da empresa	55
Quadro 4: Participação societária	55
Quadro 5: Enquadramento fiscal	55
Quadro 6: Modelo de negócios	56
Quadro 7: Pontos fortes e pontos fracos	59
Quadro 8: Ameaças e oportunidades	59
Quadro 9: Licenças e/ou registros necessários	61
Quadro 10: Localização	62
Quadro 11: Análise dos fornecedores	62
Quadro 12: Estrutura organizacional	63
Quadro 13: Descrição dos cargos	63
Quadro 14: Operações internas	64
Quadro 15: Descrição das suítes	64
Quadro 16: Análise da concorrência	80
Quadro 17: Estágio de desenvolvimento do produto/serviço	80
Quadro 18: Preços das suítes	81
Quadro 19: Premissas utilizadas	84
Quadro 20: Previsão de vendas em reais	84
Quadro 21: Previsão de vendas – R\$	86
Quadro 22: Contas a receber das vendas	87
Quadro 23: Faturamento	88
Quadro 24: Impostos	88
Quadro 25: Investimentos iniciais	89
Quadro 26: Fontes e usos das aplicações	91
Quadro 27: Depreciação	91
Quadro 28: Salários	92
Quadro 29: Encargos sobre salários	93
Quadro 30: Projeção do custo de pessoal	94
Quadro 31: Custos fixos	95
Quadro 32: Custos variáveis	97

Quadro 33: Fluxo de caixa	99
Quadro 34: Demonstração do fluxo de caixa	101
Quadro 35: Demonstração do resultado do exercício	102
Quadro 36: Distribuição dos lucros	103
Quadro 37: Balanço patrimonial	103
Quadro 38: Índices financeiros.....	104
Quadro 39: Análises financeiras.....	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Principais dificuldades do cotidiano de um empreendimento	32
Tabela 2: Sexo	67
Tabela 3: Idade	68
Tabela 4: Frequência em motéis	69
Tabela 5: Renda pessoal.....	70
Tabela 6: Gasto médio quando frequenta motel	71
Tabela 7: Qual é a época do ano em que mais frequenta motéis?	72
Tabela 8: Costuma consumir algum produto nos motéis?	73
Tabela 9: Tempo de permanência em motéis	74
Tabela 10: O que faz com que mude de motel?	75
Tabela 11: Em qual motel vai com mais frequência?	76
Tabela 12: Preferência de pagamento	77
Tabela 13: Seria interessante uma <i>web page</i> com informações do motel?	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMREC – Associação de Municípios da Região Carbonífera

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa

DRE – Demonstração de Relatório de Exercício

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

FGV – Fundação Getúlio Vargas

GENESIS – Geração de Novas Empresas de *Software*, Informação e Serviço

IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBRI – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

PIB – Produto Interno Bruto

SC – Santa Catarina

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SELIC – Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SESC – Serviço Social do Comércio

SESI – Serviço Social da Indústria

SOFTEX – Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS NO BRASIL.....	18
2.2 EMPREENDEDORISMO	20
2.2.1 O perfil do novo empreendedor brasileiro	24
2.2.2 Obstáculos e desafios – as pedras no caminho do empreendedorismo ..	29
2.2.3 Como identificar e avaliar oportunidades de negócios	34
2.3 O PLANO DE NEGÓCIOS COMO SUPORTE PARA A TOMADA DE DECISÃO ..	37
2.3.1 Projeto do negócio	39
2.3.2 Plano operacional.....	42
2.3.3 Plano de <i>marketing</i>	44
2.3.4 Plano financeiro	46
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	49
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	49
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO.....	50
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS.....	51
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS.....	52
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
4 PLANO DE NEGÓCIOS.....	54
4.1 RESUMO EXECUTIVO	54
4.2 A EMPRESA	55
4.2.1 Identificação e localização	55
4.2.2 Participação societária	55
4.2.3 Enquadramento fiscal	55
4.2.4 Modelo de negócios	56
4.3 PLANO ESTRATÉGICO	57
4.3.1 Definição do negócio	57

4.3.2 Missão	57
4.3.3 Visão de futuro	57
4.3.4 Fatores críticos de sucesso	58
4.3.5 Princípios e valores.....	58
4.3.6 Análises estratégicas.....	59
4.3.6.1 Pontos fortes e pontos fracos	59
4.3.6.2 Ameaças e oportunidades.....	59
4.4 PLANO OPERACIONAL	60
4.4.1 Processos e tecnologias necessários.....	60
4.4.2 Questões ambientais envolvidas	60
4.4.3 Licenças e/ou registros necessários.....	61
4.4.4 Layout e/ou fluxo de produção	61
4.4.5 Localização – especificações e análise.....	62
4.4.6 Principais insumos	62
4.4.7 Análise de fornecedores.....	62
4.4.8 Capacidade de produção e/ou comercial.....	63
4.4.9 Estrutura organizacional – número de colaboradores.....	63
4.4.9.1 Descrição dos cargos	63
4.4.10 Operações internas	64
4.5 PLANO DE <i>MARKETING</i>.....	64
4.5.1 Descrição dos produtos e/ou serviços.....	64
4.5.2 Diferenciais competitivos	65
4.5.3 Análise da oportunidade.....	65
4.5.4 Análise do mercado potencial, perspectivas e tendências	66
4.5.5 Pesquisa de mercado.....	66
4.5.5.1 Resultados da pesquisa	67
4.5.6 Análise da clientela	79
4.5.7 Análise da concorrência	80
4.5.8 Estágio de desenvolvimento do produto ou serviço	80
4.5.9 Estratégias de <i>marketing</i>.....	80
4.5.9.1 Produto.....	81
4.5.9.2 Preço	81
4.5.9.3 Praça	82
4.5.9.4 Promoção	82

4.6 PLANO FINANCEIRO	83
4.6.1 Premissas utilizadas	84
4.6.2 Vendas.....	84
4.6.2.1 Projeções de vendas para o período.....	86
4.6.2.2 Recebimento das vendas	87
4.6.2.3 Faturamento e impostos.....	87
4.6.3 Investimentos	89
4.6.3.1 Quadro de investimentos.....	89
4.6.3.2 Quadro de fontes e usos das aplicações.....	91
4.6.3.3 Quadro da depreciação	91
4.6.4 Pessoal.....	92
4.6.4.1 Quadro de pessoal	92
4.6.4.2 Encargos sobre salários	93
4.6.4.3 Projeção do custo de pessoal	94
4.6.5 Custos fixos.....	94
4.6.6 Custos variáveis	97
4.6.7 Fluxo de caixa.....	99
4.6.7.1 Demonstração do fluxo de caixa (DFC).....	101
4.6.8 Demonstração do resultado de exercício (DRE)	101
4.6.8.1 Distribuição dos lucros	103
4.6.9 Balanço patrimonial	103
4.6.9.1 Indicadores econômicos.....	104
4.7 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO.....	105
5 CONCLUSÃO	107
REFERÊNCIAS.....	109
APÊNDICE.....	113
APÊNDICE A – Questionário aplicado aos sujeitos da pesquisa	114
ANEXOS	117
ANEXO A – Sumário dos perfis.....	118

1 INTRODUÇÃO

Faz-se necessário observar que as sociedades constituem-se em funções das mudanças políticas, geográficas, sociais e culturais que acontecem em diferentes momentos históricos.

Segundo dados do portal G1 Notícias (2012), baseados em levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), os hotéis correspondem a 23,5% dos estabelecimentos de hospedagem nas principais capitais do País. Os hotéis representam 52,1%, as pousadas, 14,2%, os apart-hotéis, pensões, albergues e outros totalizam 2,9%. Dos 23,5% correspondentes ao ramo hoteleiro, apenas 11% enquadram-se na categoria superior/muito confortável. E, levando-se em consideração os hotéis em funcionamento em 2011, existem cerca de 5.000 estabelecimentos no Brasil, os quais movimentam cerca de 4 bilhões de reais na economia e são frequentados, anualmente, por um número de clientes que ultrapassa os 100 milhões.

Neste contexto, o mercado e as instituições econômicas buscam adaptar-se a esta realidade a fim de oferecer produtos e serviços que satisfaçam as necessidades e desejos dos indivíduos, nos mais diferentes aspectos da vida moderna. Assim como em diferentes produtos e serviços, os indivíduos buscam qualidade e segurança, ou seja, mesmo do ponto de vista da satisfação dos desejos sexuais, as pessoas também procuram qualidade.

Partindo da premissa de que é o mercado que movimenta a economia, e de que este constitui-se a partir das necessidades humanas e da cultura que é construída em função do comportamento dos indivíduos, do ponto de vista da sexualidade humana, o mercado vem, cada vez mais, investindo em produtos e serviços específicos para este aspecto.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

As descobertas científicas, as invenções técnicas e o desenvolvimento de aspectos intelectuais estabeleceram uma série de transformações culturais que, no decorrer da história das relações humanas, ocasionaram, também, mudanças nos valores e comportamentos dos indivíduos, inclusive no que diz respeito ao setor hoteleiro, responsável por hospedagem e lazer.

Por Criciúma ser a cidade polo da Associação dos Municípios da Região Carbonífera (AMREC), sente-se a necessidade de investir nesse setor de hospedagem e lazer, pois, com o grande crescimento dos hotéis na região, nos últimos anos, estes não conseguem suprir a satisfação total da população. Além disso, não há muita concorrência na cidade, apenas nos municípios vizinhos. Neste caso, os habitantes destas cidades são os frequentadores daqueles hotéis.

Assim, o pesquisador, levando em consideração a realidade da região sul de Santa Catarina e a carência de serviços de hospedagem e lazer na região de Criciúma e municípios vizinhos, propõe-se a desenvolver uma análise de viabilidade para implantação de um motel na área citada.

Existem, hoje, dois hotéis de hospedagem e lazer em Criciúma/SC, com serviço e apartamentos de boa qualidade, e, como diz Gabriel (2013), os hotéis tradicionais, sem diferencial estão com os dias contados. Surgiu, então, a ideia de realizar este negócio, com a intenção de promover tal serviço com qualidade, e serviços diferenciados.

Diante desta situação, surge o seguinte questionamento: Existe viabilidade para a implantação de um motel no Município de Criciúma/SC?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Realizar um estudo de viabilidade econômica para instalação de um estabelecimento do ramo de hotéis no Município de Criciúma/SC

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Definir o modelo de negócio.
- b) Identificar o público-alvo.
- c) Analisar a concorrência.
- d) Definir estratégias operacionais e de *marketing*.
- e) Definir um plano financeiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

O objetivo deste estudo é analisar a viabilidade econômica e financeira da implantação de um motel no município de Criciúma/SC. E, para obter maiores conhecimentos sobre a temática em questão, atingir esse objetivo é importante, pois diminuirá os riscos daqueles que pretendem ingressar no ramo, para o acadêmico, universidade e as empresas que já estão neste ramo.

Para o acadêmico, é um trabalho relevante, pois o mesmo tem oportunidade de exercer o conhecimento adquirido durante o curso de graduação e especializar-se no assunto, fato que pode resultar em realização pessoal e financeira.

Para as empresas do ramo, o estudo de implantação de um motel na região é fundamental, pois aqueles que têm dificuldades na administração do empreendimento poderão aperfeiçoar-se ainda mais.

A Universidade também se beneficia, já que prova ao meio externo ser capaz de formar profissionais hábeis em analisar e identificar oportunidades, transformando o estudo em informação e orientação aos futuros alunos.

Assim, para tornar positivos os resultados, deverão ser realizados estudos detalhados, avaliando riscos e oportunidades, as características do público que se quer atender, da concorrência, e as condições financeiras da empresa e do próprio projeto. Devem ser fixados metas e objetivos, procurando o caminho mais adequado para atingir os objetivos propostos: a análise de viabilidade é fruto de um estudo formal e visa alinhar o projeto aos objetivos e recursos da empresa. É uma ferramenta que permitirá analisar uma série de decisões a serem tomadas e que impactam diretamente no sucesso ou fracasso do empreendimento.

Por fim, o estudo será viável porque grande parte das informações será identificada em livros de plano de negócios e empreendedorismo, pesquisa de campo e em uma empresa, bastante desenvolvida no setor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para proceder à análise sobre viabilidade econômica para implantação de um negócio, seja ele qual for, é preciso, antes de tudo, ter conhecimento sobre os fundamentos teóricos que embasam o estudo.

Neste caso, o presente capítulo inicia discutindo as novas oportunidades de negócios no Brasil, destacando o empreendedorismo, o perfil do novo empreendedor brasileiro, os obstáculos e desafios que dificultam seu caminho e como identificar e avaliar oportunidades de negócios. Em seguida, aborda o plano de negócios como suporte para a tomada de decisões, apresentando a estruturação adequada à sua montagem.

2.1 NOVAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS NO BRASIL

Globalização, tecnologia avançadíssima, competitividade econômica, crescimento acelerado, maior estabilidade, mercado aquecido. Estes são alguns dos fatores que têm contribuído para tornar mais favorável o cenário das novas oportunidades de negócios em todo o mundo. E este panorama também envolve o Brasil, segundo Braga (2011, p. 1):

Vivemos um momento extremamente favorável no mercado global econômico e não há como negar que o Brasil vive a sua melhor fase. Mudanças estruturais da economia mundial e reformas econômicas implementadas no Brasil a partir da metade da década de 90 permitiram que nosso crescimento mais do que dobrasse desde 2004 e, em 2010, fosse o maior em 25 anos.

O Brasil vem mudando para melhor, tornando-se “a bola da vez”, conforme o mesmo autor (2011, p. 1), com fortalecimento da economia e valorização das cidades interioranas como foco de empresas e profissionais em crescimento corporativo.

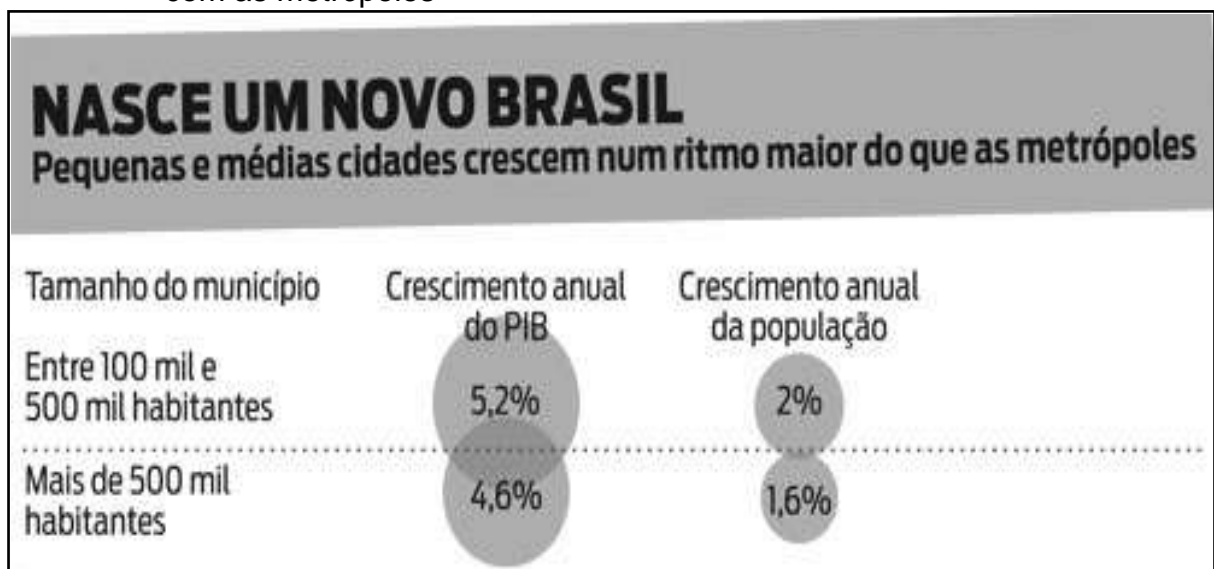
Segalla (2011), reforçando a ideia, diz que, “Pela primeira vez na história, o motor dos negócios não está concentrado nas grandes capitais”. Quando os indicadores de desempenho brasileiro saíram, em 2011, demonstraram que a forte aceleração e a alta do Produto Interno Bruto (PIB) continuavam em progressão e, dentre os fatores responsáveis por este avanço, destacava-se a mudança no eixo econômico, o qual se estendeu para cidades de pequeno e médio porte. Ainda de

acordo com o autor (2011, p. 1), estudos do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) mostraram um grande desenvolvimento destas em relação às grandes capitais, inclusive no que diz respeito ao aumento populacional, criando

[...] ilhas de prosperidade que geram oportunidades de negócios para empresas e empreendedores de diversos setores, abrem fronteiras profissionais para milhões de trabalhadores e proporcionam qualidade de vida para famílias entrincheiradas nos grandes centros urbanos.

As figuras 1, 2 e 3, a seguir, ilustram este fenômeno:

Figura 1: Ritmo de crescimento de pequenas e médias cidades em comparação com as metrópoles



Fonte: Segalla (2011, p. 1)

Figura 2: Queda na diferença de renda entre São Paulo e outras capitais brasileiras

Diminui a diferença de renda entre São Paulo e outras regiões do Brasil			
Região metropolitana	Rendimento médio em 2003 (R\$)	Rendimento médio em 2011 (R\$)	Aumento (em %)
Salvador	1.045	1.194	14,2
Recife	926	1.052	13,5
São Paulo	1.532	1.637	6,8

Fonte: Segalla (2011, p. 1)

Figura 3: Número de shoppings nas pequenas e médias cidades em comparação com as metrópoles

Cidades pequenas e médias superam as metrópoles em número de shoppings		
LOCAL	Shoppings em construção	Participação atual no total de shoppings do País
Capitais	44	49%
Cidades do interior	80	51%

Fonte: Segalla (2011, p. 1)

Apesar destes números e do crescimento do PIB até 2011, os dados de 2012 acabaram demonstrando uma queda na aceleração da economia brasileira que, de acordo com reportagem publicada pela Veja (2013), teve um resultado de apenas 0,9% a mais em comparação com o ano anterior. Todavia, esta desaceleração não desestimula o crescimento das oportunidades de negócios, principalmente quando se leva em consideração a proximidade da Copa 2014 e dos Jogos Olímpicos 2016. De acordo com a Deloitte e o Instituto Brasileiro de Relações com Investidores– IBRI (2010, p. 3), em uma pesquisa intitulada “Brasil, bola da vez”, estes megaeventos esportivos “[...] constituem-se em elementos catalisadores de oportunidades tanto para empresas quanto para investidores ao influenciar diretamente o desempenho econômico, político e social de um país”.

Deste modo, novas perspectivas continuam a apresentar-se para o mercado e as organizações, proporcionando oportunidades de negócios mesmo em tempos mais difíceis. Como diz Drucker (2005, p. 16), a “nova tecnologia”, o elemento capaz de levar negócios além dos desafios, oportunizando “[...] novas aplicações do conhecimento ao trabalho humano [...]”, é, nos dias atuais, o empreendedorismo.

2.2 EMPREENDEDORISMO

Antes mesmo que o PIB de 2012 tivesse crescimento abaixo do esperado e, mesmo considerando-se a baixa projeção para 2013 e 2014, de acordo com

reportagem de Silva Júnior (2013), o empreendedorismo já era visto como alternativa para reduzir a desigualdade de renda no Brasil.

Degen (2009, p. 4, grifo do autor) comentando a distribuição de renda brasileira como uma das piores do mundo, defende o processo de destruição criativa¹ do empreendedorismo como saída para o problema:

A solução mais simples para reduzir a diferença entre ricos e pobres no Brasil é liberar a criatividade dos empreendedores por meio da livre iniciativa para produzir os bens, os serviços e os empregos necessários que faltam para o bem-estar da população brasileira dentro dos preceitos do 'desenvolvimento sustentável', isto é, com responsabilidade social e ambiental.

O empreendedorismo, apesar de seu subjetivismo, destacado por Silveira et al. (2007), pode ser definido como a ação desenvolvida, por empreendedores, em resposta a uma oportunidade percebida como possível, embora sem certeza de sucesso ou lucro. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 30):

Empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, dedicando o tempo e o esforço necessários, assumindo os riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes e recebendo as conseqüentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal.

Contribuindo, Degen (2009, p. 5) associa o termo empreendedorismo à expressão cunhada por Schumpeter, processo de destruição criativa, e assim explana:

Esse processo é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista. É por meio dele que são gerados, constantemente, novos produtos, serviços, métodos de produção e mercados. Ele destrói sem cessar os produtos e serviços estabelecidos no mercado, substituindo-os por novos, mais eficientes e baratos. Ele subverte sem trégua a estrutura econômica existentes, criando, sem parar, uma nova, mais forte que a anterior.

Também acerca do tema, Dolabela (2006) afirma que o termo empreendedorismo advém do francês *entrepreneurship*, que expressa conceitos de iniciativa e inovação, implicando em novas formas de ser, compreender e se

¹ Destruição criativa, segundo Degen (2009, p. 1), é a expressão criada por Joseph Schumpeter para descrever “[...] o processo pelo qual a tradicional forma de fazer as coisas é continuamente destruída de forma endógena e substituída por novas formas”, conceito essencial para a compreensão do termo empreendedorismo.

relacionar com o mundo. Tal entendimento leva à percepção de que o empreendedorismo tem sido uma constante na história humana, sempre caracterizada por ações empreendedoras no sentido de promover o crescimento e o desenvolvimento das sociedades e nações.

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 27, grifos dos autores), o termo empreendedor tem origem na palavra francesa *entrepreneur*, cujo significado remete àquele “[...] que está entre’ ou ‘intermediário”.

A mesma origem também é defendida por Degen (2009, p. 1), autor que traz o conceito apresentado por Schumpeter: “O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa que é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista”.

Aliás, como bem complementa Degen (2009), a definição de empreendedor como agente intermediário remete ao período inicial do desenvolvimento do empreendedorismo, quando Marco Polo passou a intermediar a venda de mercadorias de pessoas de recursos (ou o capitalista de risco atual), na tentativa de estabelecer uma rota comercial, por terra, unindo Europa e Oriente. Embora ainda não se utilizasse, naquela época, os termos empreendedorismo ou empreendedor, Marco Polo pode ser caracterizado como verdadeiro empreendedor, pois planejou e executou contratos que envolviam riscos físicos e emocionais, de caráter totalmente ativo, enquanto seus financiadores assumiam riscos passivos e, ao final, ficavam com a fatia maior do lucro, cerca de 75%, deixando os 25% restantes ao comerciante aventureiro, como denominam Degen (2009) e Hisrich, Peters e Shepherd (2009).

Continuando com estes últimos autores (2009), tem-se que, na evolução da história do empreendedorismo, a Idade Média passou a designar como empreendedor tanto quem participava quanto quem administrava grandes projetos, mesmo os arquitetônicos, a exemplo da construção de castelos e catedrais, cujos encarregados não assumiam riscos, apenas administrando os recursos recebidos. Já no século XVII, o risco voltou a caracterizar o empreendedorismo, com seus agentes firmando acordos a preços fixos e assumindo possíveis lucros ou perdas advindas dos contratos de serviços ou fornecimento de produtos. A industrialização do século XVIII, por sua vez, reforçou a ideia do empreendedor como aquele que utilizava o capital de outrem para desenvolver seus projetos inovadores e arriscados.

Após este período, os gerentes também passaram a ser vistos como empreendedores, ideia que, segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 29), predominou até que se passasse a compreender o empreendedor como agente de inovação, de alguém que traz novidade ao mercado, procurando desenvolver “algo único” para determinado público, mesmo sob risco de fracasso. Neste sentido, Silveira et al. (2007, p. 2) trazem a contribuição de Schumpeter, Knight e Drucker:

Só no início do século XX, a palavra empreendedorismo foi utilizada pelo economista Joseph Schumpeter em 1950 como sendo, de forma resumida, uma pessoa com criatividade e capaz de fazer sucesso com inovações. Mais tarde, em 1967 com K. Knight e em 1970 com Peter Drucker foi introduzido o conceito de risco, uma pessoa empreendedora precisa arriscar em algum negócio.

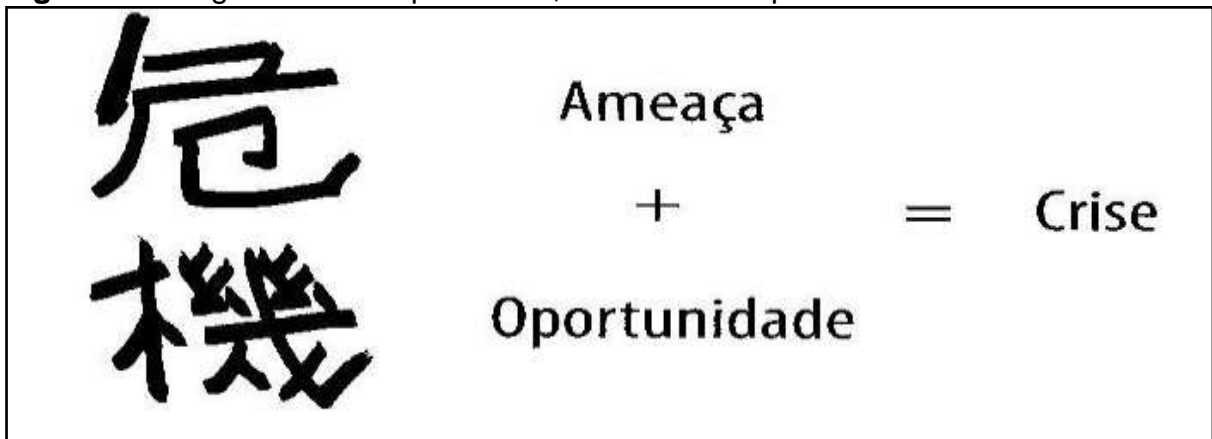
Assim sendo, o conceito apresentado por Dornelas (2005, p. 39) sintetiza a ação empreendedora como identificação de oportunidade, desenvolvimento de um projeto e atividade exigente e ousada: “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados” e, pode-se acrescentar, dedica tempo, esforço e paciência na busca por seus objetivos.

Importante ressaltar, conforme alertam Hisrich, Peters e Shepherd (2009), que o empreendedor é diferente do inventor: enquanto este valoriza a invenção em si, aquele valoriza os benefícios que a comercialização da invenção pode trazer para si mesmo e para a sociedade a que ela se destina. O inventor, segundo os autores (2009), dá preferência ao processo, o empreendedor, à implementação, à organização do novo empreendimento.

Retomando a ideia de empreendedorismo como percepção e ação sobre novas oportunidades de negócios, Degen (2009) lembra que estas, juntamente com as ameaças, são os elementos que caracterizam as crises, isto é, os momentos desfavoráveis ao desenvolvimento econômico, seja por instabilidade do mercado ou por políticas inconsistentes, por exemplo.

A figura 4, a seguir, representa o entendimento que os chineses, segundo o autor (2009), já tinham, há quatro milênios, sobre a relação entre crise e ameaças/oportunidades:

Figura 4: Ideograma chinês para crise, com mais de quatro mil anos



Fonte: Degen (2009, p. 12)

O papel do empreendedorismo, nesta concepção, envolve muito mais que apenas planejar e executar um negócio, englobando, sobretudo, a transformação de ameaças em oportunidades que possam superar as crises, contribuindo para o desenvolvimento econômico e consequente melhoria na distribuição de renda. Para Degen (2009, p. 406, grifo do autor):

Os empreendedores motivados por oportunidades têm maior impacto sobre o crescimento econômico de um país, porque esses empreendedores, mais bem preparados, desenvolvem mais negócios baseados em inovações e novas tecnologias, e muitos desses negócios têm grande potencial de 'crescimento sustentado', [...]. Portanto, eles geram mais riqueza e empregos.

Daí a importância de se abordar as características do empreendedor, em especial do empreendedor brasileiro nestes tempos que tanto abrangem crises quanto fazem do Brasil “a bola da vez”, como já diziam Braga (2013) e Deloitte/IBRI (2010) no início deste capítulo.

2.2.1 O perfil do novo empreendedor brasileiro

Comentando algumas das características essenciais ao novo empreendedor brasileiro, Matos, Souza e Hariz (2008, p. 11) citam a frase de Aristóteles: “A coragem é a primeira qualidade humana, pois garante todas as outras”.

De acordo com os conceitos de empreendedorismo e empreendedor apresentados anteriormente, os quais envolvem inovação e risco para identificar e aproveitar oportunidades e fazer acontecer, a coragem realmente é a base do perfil empreendedor, ainda mais no caso brasileiro, cuja economia nem sempre é estável

e segura. É preciso coragem para abraçar um empreendimento e, a partir daí, colocar-se inteiramente à disposição do tempo e dos esforços necessários para alcançar os objetivos propostos. Degen (2009, p. 14) enfatiza:

Ser empreendedor não é só ganhar muito dinheiro, ser independente ou realizar algo. Ser empreendedor tem um custo que muitos não estão dispostos a pagar. É preciso esquecer, por exemplo, a semana de quarenta horas de trabalho, de segunda a sexta-feira, [...], com uma hora de almoço. O empreendedor, mesmo muito bem-sucedido, geralmente trabalha de doze a dezesseis horas por dia, não raro sete dias por semana. Ele sabe o valor de seu tempo e procura utilizá-lo ao máximo trabalhando arduamente na consecução de sua realização. É evidente que alguém que investe tantas horas em trabalho sacrifica muitos aspectos de sua vida, principalmente o lazer e a família. O preço do sucesso e da independência econômica pode ser muito alto para o empreendedor. Para muitos potenciais empreendedores, alto demais. Mas, para poucos, vale a pena o sacrifício pessoal na realização de seu próprio negócio.

Comentando as características que devem compor o perfil dos novos empreendedores brasileiros, Matos, Souza e Hariz (2008) destacam:

- a) comprometimento – envolve capacidade de fazer sacrifícios pessoais, esforçar-se ao máximo, trabalhar com e no lugar de subordinados, colocar a satisfação do cliente acima de tudo;
- b) busca de informações – procura contínua de dados que possam servir como subsídio tanto para conhecimento sobre os clientes, fornecedores e concorrentes quanto sobre produtos ou serviços que se deseja oferecer ao mercado; para os autores (2008), tal busca também envolve a contratação de assessoria técnica e/ou comercial. Neste sentido, a Endeavor² (2013, p. 67) destaca o relacionamento com instituições e entidades que podem servir de apoio ao empreendedor, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço Social do Comércio (SESC), por exemplo;
- c) estabelecimento de metas – ter clareza sobre os objetivos de curto, médio e longo prazos. Como complementa Degen (2009, p. 30), é preciso saber o que quer, focar em um objetivo e persegui-lo com toda a energia: “Saber o que quer ou aonde quer chegar é fundamental

² A Endeavor é uma “organização de fomento ao empreendedorismo”, conforme informações disponíveis em <<http://www.endeavor.org.br/institucional/endeavor>>, acessado em 29/07/2013.

para o candidato a empreendedor na escolha do caminho certo para realizar seu negócio”;

Entretanto, conforme alertam Matos, Souza e Hariz (2008), não basta apresentar estas características para ser um empreendedor: é preciso saber decidir, ou seja, escolher uma entre as diferentes alternativas que forem surgindo no caminho do empreendimento, ter expectativas e capacidade de realizá-las. Como citam os autores (2008, p. 15, grifo dos autores), “Existe um provérbio árabe que diz: ‘É o oásis que move a caravana’”.

Também sobre o perfil dos empreendedores, Lima e Freitas (2010) ressaltam alguns outros aspectos:

- a) propensão ao risco – iniciar um novo negócio é uma situação incerta, repleta apenas de probabilidades e muitas ameaças. Neste sentido, os empreendedores são agentes de inovação com disposição para expor-se aos riscos existentes no caminho rumo aos objetivos a que se propõem;
- b) necessidade de realização – é a vontade de ser independente, de competir e superar a si mesmo e aos concorrentes, de estabelecer metas e ser capaz de esforços e sacrifícios para alcançar seu objetivo;
- c) iniciativa pessoal – quanto maior o grau de iniciativa, maior a capacidade de alguém realizar além daquilo que lhe é proposto; portanto, ter iniciativa é uma característica essencial ao futuro empreendedor, pois é ela que vai ajudá-lo a manter a consistência em relação à missão organizacional, manter o foco nos objetivos, orientá-lo pela ação, torná-lo proativo e persistente diante dos desafios e obstáculos que surgirem em seu caminho;
- d) motivadores – empreendedores são caracterizados por grupamentos de impulsionadores, ou seja, de aspectos cognitivos que despertam e mantêm sua motivação na direção do empreendimento a que se propõem, os quais envolvem as características anteriores e outras, como sucesso financeiro e reconhecimento.

Especificamente em relação à propensão para assumir riscos, Degen (2009) afirma que estes fazem parte da atividade empreendedora e, portanto, o perfil de um empreendedor deve compreender esta disposição para que tenha condições

de contornar e superar desafios e obstáculos. Como diz o autor (2009, p. 18), “O empreendedor não fracassa em seu negócio porque sofre revezes. Todo negócio sofre revezes. O empreendedor fracassa porque não sabe prever, administrar e superar o revés do negócio”.

Importante destacar os resultados de uma pesquisa realizada pela Endeavor (2013), acerca da cultura empreendedora brasileira, os quais segmentam os empreendedores em nove perfis: aqueles que pretendem ser empreendedores (potenciais) podem ser desbravadores, empolgados ou provedores; os empreendedores formais podem ser apaixonados, antenados, independentes e/ou arrojados; os informais são pragmáticos ou lutadores. O quadro que sintetiza estes perfis pode ser observado no anexo A.

Comentando alguns destes perfis, Camargo (2013, p. 1, grifo nosso) diz:

Apaixonado: Autossuficientes e a maioria é mulher, entre 25 e 35 anos. Em geral, atuam na área de saúde, estética e acessórios. As principais dificuldades encontradas por este perfil de empreendedor são a falta de investimento e de recursos financeiros. Pode se beneficiar de cursos sobre acesso a capital, inovação e networking.

Antenado: Geralmente jovens e com perfil de negócios em serviços. São bem informados e utilizam bastante a internet. As principais dificuldades encontradas são a incerteza em relação ao retorno financeiro e o risco de falência.

Independente: São empreendedores geralmente estabilizados e maduros. Normalmente são casados e utilizam pouco a internet. Alguns exemplos são os donos de bar e vendedores ambulantes. As principais dificuldades são em relação ao acesso à informação e a conciliação da vida familiar à empresarial.

Arrojado: São maduros e engajados. A maioria é composta por homens, e trabalham para fazer a empresa crescer. As principais dificuldades são a incerteza ao retorno financeiro e a dificuldade de conciliar a empresa com a vida pessoal.

Pragmático: Empreendedores geralmente jovens e por conveniência. Normalmente utilizam muito a internet e redes sociais. Costumam trabalhar sozinhos. As principais dificuldades são o baixo faturamento anual e a falta de investimento.

Lutador: São empreendedores geralmente informais e estabilizados, mas que não faturam muito. Em sua maioria possuem menor nível de escolaridade e não acessam a internet. As principais dificuldades são a baixa renda e a falta de informações sobre como administrar o negócio.

Sejam como empreendedores formais, informais ou potenciais, estas particularidades precisam fazer parte do perfil daqueles que querem ter seu próprio negócio, pois esta é uma aventura que exige muito de quem resolve dedicar-se a ela. Independência e lucratividade à parte, desafios e obstáculos são uma constante no caminho dos empreendedores; deste modo, sem as qualidades citadas, não há como ter sucesso ou, ao menos, tentar.

Características pessoais à parte, outros dados da mesma pesquisa que ilustram o perfil dos novos empreendedores brasileiros são os números apresentados por Gross (2013): o total de empreendedores cresceu 44% na última década, três em cada quatro brasileiros buscam um negócio próprio, a maioria (46%) dos empreendedores sem funcionários cursou apenas o ensino fundamental, enquanto aqueles que empregam têm ensino médio (35%) ou ensino superior (24%).

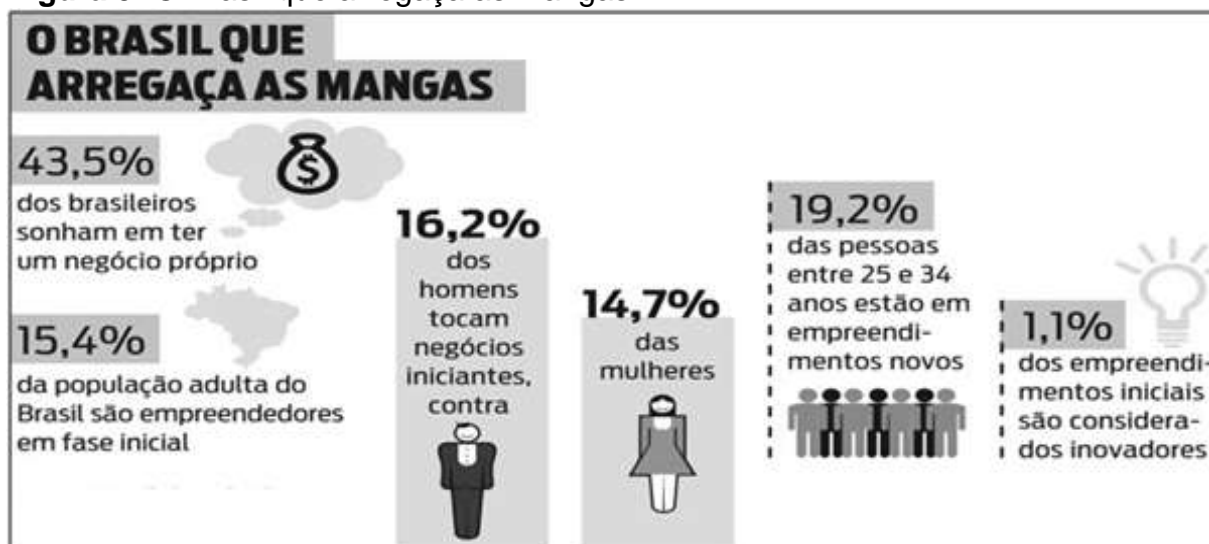
Também em relação à mesma pesquisa, a Lyderis (2013, p. 1) ressalta:

Ainda de acordo com a pesquisa da instituição, atualmente a maior parte da população brasileira é empreendedora ou pretende ser - 72% da população não é empreendedora, sendo que 33% tem vontade de ser, enquanto 28% dos brasileiros já são empreendedores.

Embora os homens ainda sejam a maioria no empreendedorismo, o Brasil já tem 7 milhões de mulheres empresárias. Nos últimos dez anos, o número de mulheres empreendedoras subiu 21%.

Contribuindo, Alecrim e Aquino (2013) apresentam, na figura 5, uma síntese sobre o perfil dos empreendedores brasileiros:

Figura 5: O Brasil que arregaça as mangas



Fonte: Alecrim e Aquino (2013, p. 1)

Independente das características ou dos números que representam as particularidades do empreendedor brasileiro, um aspecto é comum a todos: a presença de riscos, ameaças, obstáculos ou desafios que permeiam a caminhada rumo à sonhada independência. No tópico a seguir, serão discutidos alguns destes percalços que podem dificultar ou até mesmo fazer ruir o desejo de implantação de um negócio próprio.

2.2.2 Obstáculos e desafios – as pedras no caminho do empreendedorismo

Andrade (2014, p. 1) já dizia: “No meio do caminho tinha uma pedra, tinha uma pedra no meio do caminho [...]”.

As pedras no caminho do empreendedorismo representam as dificuldades, os obstáculos que dificultam e, por vezes, impedem o sucesso de um novo negócio, estando presentes em todas as fases do empreendimento. Dentre estas “pedras”, Coelho (2009) menciona a falta de confiança em si mesmo, a centralização de poder, a não valorização da inovação e do conhecimento de pessoas e instituições que podem servir de apoio e a resistência às mudanças, aspectos que serão discutidos logo a seguir.

Por outro lado, Einstein, em frase disponível no *site* da Globo (2014), já afirmava que “Dificuldades e obstáculos são fontes valiosas de saúde e força para qualquer sociedade”. Pode-se dizer, então, que as pedras, barreiras inevitáveis, podem e devem ser contornadas ou transformadas em recursos e experiência para que se alcance o sucesso no empreendimento. Complementando, Rodrigues (2012, p. 7, grifo do autor) explana: “Ou seja, ‘uma pedra no meio do caminho’ não é, por si só, uma coisa ruim, ou um motivo para desistir. Ela pode ser, também, uma grande oportunidade de aprendizado e crescimento no caminho para o sucesso”.

Para abordar, então, estes obstáculos e desafios que permeiam o caminho dos empreendedores, parte-se das etapas que compõem o estabelecimento de um negócio, as quais, conforme Degen (2009) são formadas por escolha do negócio, criação, planejamento, desenvolvimento e obtenção de recompensa.

Em cada uma destas fases surgem diferentes riscos e ameaças que podem transformar-se no que Chiavenato (2004) chama de armadilhas; devidamente resolvidos ou contornados, tais obstáculos tornam-se vantagens competitivas. Nas palavras do autor (2006, p. 123):

Tudo depende da maneira como você encara a questão. Se você encara uma situação como ameaça potencial ou real, você se coloca na posição de sujeito passivo dela e busca fugir dela ou neutralizá-la para escapar de sua ação nefasta, mas se você a encara como uma oportunidade de mudança, você está se colocando na posição de sujeito ativo ou proativo em busca de uma solução ou alternativa que a transforme em provável oportunidade para reorientar seu negócio.

A primeira fase, como mencionado, consiste na escolha ou procura de oportunidade e coleta de informações sobre o negócio. Nesta etapa, são necessários conhecimentos acerca da área e disposição/motivação para o atendimento a todas as exigências impostas pelo empreendimento desejado. Como sérios desafios e obstáculos inerentes à fase da escolha, Degen (2009) cita falta de objetividade, desconhecimento do mercado, erro na estimativa financeira, subavaliação de problemas técnicos, pouca ou nenhuma diferenciação dos produtos ou serviços já oferecidos no mercado, facilidade para entrada de concorrentes, desconhecimento de aspectos legais, excesso de burocracia, escolha errada de sócios e ponto em localização inadequada. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009), esta fase é o estágio das ideias, cujos desafios vão definir se o novo produto ou serviço é viável ou não.

Após a escolha do negócio e a devida coleta de informações para seu desenvolvimento, segue-se a fase da criação que, segundo Degen (2009), engloba o desenvolvimento do conceito e dos atributos do negócio e da oferta, o reconhecimento e administração dos riscos, a avaliação do potencial de lucro e a definição das estratégias competitivas. Neste caso, os desafios dizem respeito aos riscos, trabalho e eventuais sacrifícios pessoais e familiares, à atração de um número suficiente de clientes e à vantagem competitiva em relação à concorrência. O estágio do conceito, como denominam Hisrich, Peters e Shepherd (2009), deve analisar se as características, preço e promoção da ideia inicial poderão ou não serem aceitos pelo mercado. As barreiras, neste etapa, envolvem a qualidade e a confiabilidade do produto ou serviço, a comparação com ofertas semelhantes e a oportunidade de mercado.

Para Degen (2009, p. 63):

A razão para desenvolver o conceito do negócio é compreender e simular as situações de compra dos potenciais clientes. Para isso, é necessário conhecer bem as necessidades, desenvolver uma oferta de produto ou serviço para atender a essa necessidade, saber quem decide a compra, como atrair os compradores, tentar visualizar e descrever as situações em que trocarão seu dinheiro pelos produtos ou serviços oferecidos, tentar criar essas situações de compra e determinar a frequência dessas compras.

Negligenciados, quaisquer desses aspectos podem resultar em prejuízo ou fracasso do futuro empreendimento. Portanto, como diz o autor (2009), antever os possíveis riscos e saber administrá-los é meio caminho andado para planejar soluções e adaptar o negócio aos desafios encontrados.

Vale ressaltar, ainda, sobre a afirmação anterior, que a escolha da vantagem competitiva, definida por Degen (2009) como o elemento de ligação entre o negócio e o ambiente no qual está inserido; neste caso, os desafios e obstáculos estão relacionados à falta de clareza sobre os objetivos, a falta de conhecimento sobre o mercado e os concorrentes, má avaliação dos recursos materiais, humanos e intelectuais e, por fim, problemas em sua execução, como não levar em consideração os impactos sociais e ambientais do futuro empreendimento.

Vencida esta etapa, Degen (2009) diz que passa-se à fase do planejamento, ou seja, da montagem do plano de negócio, do qual devem constar planos de *marketing*, de venda, de operação e financeiro, além de um plano de contingência para superar possíveis dificuldades em quaisquer áreas. Conforme o autor (2009, p. 25), o plano de negócios visa “[...] testar a viabilidade do empreendimento e obter os recursos financeiros necessários [...]”, deve abordar todos os aspectos do negócio, de maneira que, independente de quem o leia, os públicos interessados possam ter suas necessidades atendidas. Complementando, Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 220) acrescentam:

O plano de negócio pode ser lido por funcionários, investidores, banqueiros, investidores de risco, fornecedores, clientes, conselheiros e consultores. [...]. Entretanto, há provavelmente três perspectivas que devem ser consideradas quando se prepara o plano. Primeiro, a perspectiva do empreendedor, que entende melhor do que ninguém a criatividade e a tecnologia envolvidas no novo empreendimento. O empreendedor deve ser capaz de expor claramente sobre o que é o empreendimento. Segundo, a perspectiva de marketing. Com muita frequência, o empreendedor vai considerar somente o produto ou a tecnologia, e não se alguém vai comprá-los. Os empreendedores devem tentar ver seu negócio através dos olhos do cliente. [...]. Terceiro, o empreendedor deve visualizar seu negócio através dos olhos do investidor. São necessárias boas projeções financeiras; se o empreendedor não tiver as habilidades para preparar essas informações, então fontes externas poderão ser úteis.

Diante disso, percebem-se alguns desafios e obstáculos que podem se fazer presentes nesta etapa: falta de profundidade e detalhamento do plano de negócios, falta de avaliação adequada quanto ao fluxo de caixa e recursos necessários, falta de objetividade e de reflexão sobre o sentido e o funcionamento da ideia, sobre as necessidades dos clientes e sobre a concorrência. Principalmente em relação às projeções financeiras, o mau planejamento pode afastar possíveis agentes de financiamento ou investidores.

Degen (2009), comentando os erros do plano de negócios que podem transformar-se em verdadeiros obstáculos ao empreendimento, cita: projeção de

crescimento muito agressivo; projeção de desempenho e rentabilidade acima da média; projeção de preços maiores que os da concorrência; projeção de vendas baseada na produção e não no mercado; uso excessivo de jargões técnicos ou presença de afirmações vagas ou incompletas; subestimar os recursos financeiros; não apresentação de riscos e possíveis soluções; falta de comprometimento e disposição para investimento do próprio empreendedor; diversificação do negócio logo no início e equipe inexperiente.

Especificamente em relação a possíveis investidores ou financiadores, Degen (2009) diz que os principais obstáculos são: justificativa insatisfatória do uso dos recursos a serem investidos, não apresentação de ativos para garantia do financiamento, projeção de fluxo que não demonstre a capacidade de repagar o financiamento, falta de medidas adequadas para mostrar como pagar os recursos obtidos caso o empreendimento dê errado, falta de comprometimento financeiro do próprio empreendedor e falta de avaliação de impactos ambientais e sociais.

Considerando-se que todas as fases tenham sido ultrapassadas com êxito, a etapa seguinte consiste no desenvolvimento do negócio ou, como diz Degen (2009), no início efetivo do empreendimento e busca por consequente organização, administração e crescimento. Para o autor (2009), alguns desafios que podem comprometer os planos de um novo negócio, nesta fase, são a falta de conhecimento e de experiência para desenvolver o negócio e de habilidade para formar e liderar uma equipe.

Em relação a este aspecto, os resultados da pesquisa realizada pela Endeavor (2013) demonstram as principais dificuldades presentes no cotidiano empreendedor, conforme se pode observar na tabela 1:

Tabela 1: Principais dificuldades do cotidiano de um empreendimento

(%)	Total Formal	Total Informal
Falta de conhecimento de gestão de pessoas	28	27
Falta de investimento	26	43
Problemas de fluxo de caixa	25	16
Falta de informação de como administrar um negócio	15	14
Problemas com o pagamento dos impostos	13	5
Falta de informação contábil	7	8
Falta de funcionários/mão de obra qualificada	7	2
Nenhum	7	10

Fonte: Endeavor (2013, p. 61)

Conseguindo vencer todos os desafios e obstáculos ao longo destas etapas, da ideia inicial à concretização e manutenção do empreendimento, chega-se à quinta fase, a de, nas palavras de Degen (2009, p. 27), “[...] colher a justa recompensa pelo esforço de ter criado, iniciado e desenvolvido o negócio”. Este colher a recompensa, no entanto, muitas vezes significa optar pela venda do empreendimento, mas aí entram alguns desafios citados pelo autor (2009): pressão da concorrência, problemas financeiros, divergências entre os sócios ou mesmo não reconhecer que o negócio não vai crescer além do ponto em que está. Não ver estes sinais de perigo é perder oportunidades de venda e, conseqüentemente, de perda de retorno do investimento.

Comentando estes sinais de alerta, Bernardi (2007) cita: relutância em admitir que há problemas ou necessidade de ajuda externa, excesso de otimismo, falta de atenção com o modelo de negócio ou seus sinais de esgotamento, falta de equilíbrio nos períodos positivos, não-aceitação de críticas, deficiências no gerenciamento, dentre tantos outros.

Além destas barreiras comentadas até o momento, há muitas outras que poderiam ser mencionadas, pois o caminho entre uma ideia e sua concretização no mercado é longo e pontilhado de “pedras”, dúvidas, incertezas e desafios. A todo o momento, o futuro empreendedor será testado, encontrando e precisando vencer os obstáculos que se interpõem entre ele e seu sonho. Desistir não é o caminho, como explana Simocelli (2012, p. 1):

A maioria dos micro e pequenos empresários, com certeza, joga a toalha antes mesmo de dar o primeiro passo. E a razão disso tudo é declarada pelo medo, tamanho é o receio de apostar seu capital na montagem de um empreendimento e acabar perdendo investimentos que, muitas vezes, demoraram anos para serem acumulados.

E não é por falta de oportunidades. Muitas delas existem, mas nem todos os empreendedores estão preparados para aproveitá-las. [...].

O empreendedor que quer se sair bem precisa, em primeiro lugar, conhecer as suas habilidades, o mercado em que vai atuar e os seus concorrentes [...]. Um empreendedor também deve conhecer os pontos fracos que possam atrapalhar o sucesso do projeto, pois, quando as primeiras ideias surgem no início da atividade tudo parece perfeito, mas, na medida em que elas são colocadas no papel, surgem muitas burocracias e desafios, para os quais nem sempre o empreendedor está preparado, não tem conhecimento e, em alguns casos, desmotiva o empresário ou mesmo fazem com que o negócio seja inviável.

Desafios e obstáculos fazem parte tanto da vida pessoal quanto profissional; portanto, como dizem Furbino (2007) e Simocelli (2012), o importante é

ter inteligência, equilíbrio emocional e paciência, é acreditar em si mesmo e ver o lado positivo e as possibilidades de sucesso. Nos dizeres de Furbino (2007, p. 1), é transformar as pedras em “[...] degraus para sua subida”.

Ao reconhecer as barreiras como desafios, e não como impedimentos incontornáveis, o empreendedor terá maiores e melhores chances de aproveitar as oportunidades que surgirem em seu caminho.

2.2.3 Como identificar e avaliar oportunidades de negócios

Hofmeister (2010, p. 1) diz que “A oportunidade surge quando o empreendedor identifica e oferece uma solução para algo que as pessoas querem e não tem ninguém oferecendo”.

Esta afirmativa ilustra bem este tópico, pois é exatamente isso a identificação e avaliação de oportunidades de negócios: perceber quando e onde é possível oferecer um produto ou serviço que surja como solução para determinado problema ou necessidade. Complementando, Alecrim e Aquino (2013, p. 1) dizem que “Sacadas simples e originais podem virar negócios rentáveis [...]”.

E como ter esta percepção? Para Degen (2009), é preciso que o candidato a empreendedor tenha predisposição, criatividade e saiba o que quer. A predisposição consiste em estar sempre atento ao seu entorno, procurando conhecer, observar e analisar os empreendimentos, não vendo produtos, serviços e anúncios com olhos de consumidor, mas de empreendedor, de quem busca aprender sempre sobre como satisfazer os clientes. Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 31) corroboram:

A identificação da oportunidade e sua avaliação são tarefas difíceis. A maioria das boas oportunidades de negócio não aparece de repente, e sim, resulta da atenção de um empreendedor às possibilidades ou, em alguns casos, do estabelecimento de mecanismos que identifiquem oportunidades em potencial.

Para os autores (2009), algumas dessas possibilidades podem ser conversas com familiares, amigos e conhecidos, em momentos do dia a dia ou uma festa, por exemplo, sobre produtos ou serviços que poderiam atender melhor seus propósitos; outra sugestão seria a utilização de fontes de pesquisa, como associações de consumidores, a troca de ideias com pessoal da área ou até mesmo a observação de hábitos de pessoas próximas.

Bernardi (2007, p. 8) também fala sobre a identificação de oportunidades ou ideias de empreendimentos:

A idéia de um empreendimento ou novo projeto surge de várias formas: da observação, da percepção e análise de atividades, necessidades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo, ou até como desenvolvimento natural de um negócio existente. Oportunidades detectadas ou visualizadas, racional ou intuitivamente, das necessidades e das demandas prováveis, atuais e futuras, e necessidades não atendidas definem a idéia do empreendimento ou do projeto.

Pode surgir também através de contatos especializados nos vários ramos de atividade, em círculos de conhecimento tecnológico e de conhecimento mercadológico como complementação ou associação.

A concepção de um empreendimento ou projeto, por vezes, nasce de habilidades pessoais, gosto por determinada atividade e outras características pessoais, até mesmo por pessoas que não tiveram experiência com o ramo, inovando e criando novas formas de negócio.

Esta criatividade, segundo aspecto essencial à percepção de novas oportunidades de negócios, é o que Degen (2009, p. 30) chama de associação entre as observações efetuadas e o aprendizado sobre o tema, fazendo com que o empreendedor dê “[...] ao seu negócio um toque pessoal [...]” e o torne diferenciado e mais atrativo, mesmo que custe um pouco acima da média de mercado.

Quanto a este elemento, Bernardi (2007) diz que a criatividade é a base da inovação, estando relacionada à sensibilidade ao seu entorno, à flexibilidade para mudanças, à fluência de pensamento e habilidade na associação de ideias e à originalidade. Para o autor (2007), quanto mais criativo, mais apto à competitividade do mercado é o empreendedor.

O terceiro item que Degen (2009) indica como essencial à identificação e avaliação de oportunidades é o empreendedor saber o que quer: apesar de parecer simples, é um objetivo que muitos não conseguem alcançar e, sem saber o foco, não se sabe que caminho seguir. Como complementam Matos, Souza e Hariz (2008, p. 23), “[...] nenhum avião levanta vôo sem uma rota definida, um destino bem claro e alternativas já estudadas para o caso de ocorrência de imprevistos”.

Do mesmo modo, o candidato a empreendedor precisa saber o que quer e que tipo de negócio é o melhor para seu estilo de vida, pois, conforme Degen (2009), cada empreendimento é único, tem suas próprias peculiaridades e exigências. Sabendo o que quer, o empreendedor vai adquirir os conhecimentos necessários para avaliar o negócio e o trabalho exigido, tendo maiores condições de, no futuro, frustrar-se e não ter coragem de abandonar o empreendimento.

Hofmeister (2010) falando sobre estas características e a identificação/avaliação de novas oportunidades de negócios, lembra os megaeventos esportivos em 2014 (Copa do Mundo) e 2016 (Olimpíada), os quais vão gerar inúmeras possibilidades de novos empreendimentos, como entregas urgentes, serviços rápidos, transporte alternativo, capacitação e treinamento de mão de obra especializada, guarda de bagagens e objetos, por exemplo. No entendimento do autor (2010), serão muitos problemas e outras tantas oportunidades de novos negócios e soluções.

Alecrim e Aquino (2013) citam quatro boas ideias que tornaram-se negócios lucrativos a partir da predisposição, da criatividade e do saber o que quer de empreendedores em potencial:

- a) Carteiro Amigo – dois amigos, percebendo que os moradores de uma favela não conseguiam receber cartas ou compras por falta de endereço fixo, montaram um ponto de recebimento para correspondências, ideia que tornou-se franquia em outras comunidades;
- b) Hareburger – envolvendo preceitos de meditação, um vendedor de praia, carioca, criou um sanduíche cujos ingredientes levam alegria e luz; a ideia deu lucro e estendeu-se para suco de laranja (hare alegria), salada (hare *salad* mix), sobremesas e outros sanduíches;
- c) *DogBox* – assinatura semestral de produtos para animais, fornecendo uma caixa com itens selecionados de acordo com o perfil do mascote;
- d) *Brownie* do Luiz – percebendo que os clientes gostavam das casquinhas dos *brownies* que vendia, o empreendedor passou a reaproveitar as latas de achocolatados para vender rebarbas de seu produto.

Assim, juntando-se empresários de visão e boas ideias, surgem negócios rentáveis, certos e de sucesso. Estes são os elementos básicos de uma oportunidade de negócio; contudo, para que a ideia transforme-se em prática lucrativa, é fundamental que se faça um bom planejamento, projetando, para o futuro, todos os elementos, ações e riscos que façam parte ou possam afetar o empreendimento nas áreas de *marketing*, produção, organização e gestão econômica e financeira. É neste ponto que surge o plano de negócios.

2.3 O PLANO DE NEGÓCIOS COMO SUPORTE PARA A TOMADA DE DECISÃO

Diz Stone (2001, p.1): “O planejamento é vital para qualquer negócio. Falhe ao planejar e estará planejando falhar”.

Esta frase resume a importância do planejamento como fator vital para qualquer ação humana, principalmente quando diz respeito à verificação de viabilidade de um empreendimento, seja ele qual for, seja para abertura ou planos de crescimento. Estabelecer metas e estratégias, planejar todos os passos, prever desafios e obstáculos, definir possíveis soluções, esmiuçar detalhes que vão do ramo de atividade escolhido à estimativa de lucro futuro, enfim, planejar é colocar no papel um roteiro que sirva de guia para o empreendedor que deseja implantar uma ideia e vê-la alcançar a maturidade. Embora não seja garantia de sucesso, como explica Dolabela (2006), o planejamento evita a tomada de decisões improvisadas, orientando o empreendedor a partir de soluções já pensadas antecipadamente. Chiavenato (2004, p. 127), corroborando, afirma que planejar é “[...] simular o futuro [...]”, estabelecendo hoje as ações necessárias para a implantação de um negócio e determinando o que, como e quando será realizado e o que será feito caso ocorram imprevistos que possam impedir ou dificultar cada passo.

Neste sentido, o plano de negócio pode ser definido como um projeto detalhado minuciosamente sobre toda a caminhada entre a ideia e a concretização de um empreendimento, inclusive previsões para o futuro. Nas palavras de Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 219), “[...] plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes para o início de um novo empreendimento”.

Também definindo-o como um documento que caracteriza o negócio, Salim et al. (2003, p. 3) acrescentam que o plano de negócio contém “[...] sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

Para Chiavenato (2004, p. 128):

O plano de negócio – *business plan* – é um conjunto de dados e informações sobre o futuro do empreendimento, que define suas principais características e condições para proporcionar uma análise da sua viabilidade e dos seus riscos, bem como para facilitar sua implantação. É uma espécie de plano de viabilização de uma ideia, um pequeno *checklist* para não deixar passar nada despercebido.

O conceito apresentado por Degen (2009, p. 208) é ainda mais detalhado:

O plano de negócio é a descrição, em um documento, da oportunidade de negócio que o candidato a empreendedor pretende desenvolver, como a descrição do conceito do negócio, dos atributos de valor da oferta, dos riscos, da forma como administrar esses riscos, do potencial de lucro e crescimento do negócio, da estratégia competitiva, bem como o plano de *marketing* e vendas, o plano de operação e o plano financeiro do novo negócio, com a projeção do fluxo de caixa e o cálculo da remuneração esperada, além da avaliação dos riscos e o plano para superá-los.

Como se observa em todas as definições, o plano de negócio é uma síntese sobre todo o negócio, das metas e objetivos a como se pretende alcançá-los, inclusive com a apresentação das futuras instalações, dos equipamentos, equipe e finanças.

Assim, seus benefícios são muito extensos, permitindo que o empreendedor tenha mais e melhores condições de dar início, manter e controlar seu negócio. No entender de Degen (2009), preparar um bom plano de negócio assegura:

- a) reunião ordenada de informações e ideias, garantindo que nenhuma informação seja esquecida;
- b) análise detalhada de todos os aspectos essenciais ao empreendimento, como potencial de lucro, fluxo de caixa, rentabilidade, riscos, soluções, organização e administração etc.;
- c) avaliação pessoal sobre a viabilidade do negócio e dos esforços necessários para sua implantação e manutenção. Conforme reforça Rosa (2007, p. 9, grifo do autor), o plano de negócio vai ajudar o candidato a empreendedor “[...] a responder a seguinte pergunta: ‘Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?’”;
- d) avaliação de fórmulas que propiciem maiores oportunidades de sucesso, seja por meio de simulações ou pesquisas;
- e) apresentação da ideia a pessoas que podem contribuir com sugestões e críticas que despertem a objetividade do futuro empreendedor;
- f) motivação e foco nos objetivos, sem deixar de lado riscos e possíveis soluções;
- g) avaliação da oportunidade e do atendimento às expectativas de empreendedor e equipe, além de permitir que cada um julgue suas

próprias experiências, motivação e conhecimento em relação às exigências para implantação do negócio;

- h) credibilidade junto a possíveis investidores e maior facilidade para obtenção de recursos;
- i) orientação para montagem e operacionalização do negócio, facilitando a implementação dos diversos aspectos essenciais à colocação em prática do empreendimento;
- j) controle de investimentos e custos para o primeiro ano do negócio.

Ao apresentar todos estes benefícios, em função do detalhamento que deve caracterizá-lo, o plano de negócios assemelha-se ao plano de voo citado anteriormente por Matos, Souza e Hariz (2008); no mesmo sentido, Chiavenato (2004) diz que “[...] indica o início, o meio e o fim de uma viagem e deve levar em conta todos os acidentes de percurso, a influência do clima externo e as possíveis turbulências do caminho”.

Para Degen (2009), ainda, os benefícios do plano de negócios sugerem que, além de ser conhecido pelo empreendedor e toda a sua equipe, também deve ser orientado aos interesses dos diversos públicos a serem atendidos pelo novo empreendimento.

Desenvolver um plano de negócios envolve decisões estratégicas, de modo a atender determinadas finalidades e, portanto, para Bernardi (2007), deve ser tratado como um projeto, cujas especificidades serão discutidas a seguir.

2.3.1 Projeto do negócio

Bernardi (2007) diz que o plano de negócio é um projeto por ser uma atividade temporária, desenvolvida antes que se coloque o empreendimento em prática e que visa servir de alicerce à tomada de decisão. Para o autor (2007, p. 110), amadorismo e falta de consistência não suportam a competitividade do mercado, daí a finalidade de um bom projeto, ancorado nas seguintes características:

- deve ter um início e um final programado (preparação, estruturação, execução e conclusão);
- envolve muita inspiração e transpiração;
- envolve muitas variáveis e o resultado é desconhecido;
- requer competências e recursos multidisciplinares;
- a resposta é importante e estratégica para os interessados.

Neste sentido, Bernardi (2007) diz que um plano de negócio pode ser montado para avaliar-se a viabilidade tanto de um novo negócio quanto da expansão de uma empresa já consolidada. Seu fluxo deve partir da coleta de dados sobre o empreendimento que se deseja concretizar, seguindo pela preparação dos dados obtidos e terminando com análise e reflexão, com vistas à avaliação dos resultados frente à ideia do negócio. Para que este fluxo aconteça de maneira eficiente e produtiva, o autor (2007) considera que devem ser seguidos estes passos, com cada um devidamente abordado nos mínimos detalhes:

- a) oportunidade/ideia – conforme já comentado anteriormente, consiste na observação e avaliação de oportunidades, utilizando-se muita criatividade para transformar uma ideia na possibilidade de um negócio; quanto mais clareza sobre a ideia, melhor a oportunidade;
- b) empreender – implantar um negócio ou expandi-lo importa em harmonia entre objetivos pessoais e profissionais; por isso, a autoavaliação é essencial para que o empreendedor tenha clareza e seja honesto quanto ao seus propósitos e prioridades, quanto ao estágio em que está e onde pretende chegar e quanto às competências essenciais para a empreitada (conforme discutido no item sobre o perfil do empreendedor), as quais também serão valiosas quando o plano de negócio for apresentado a investidores em potencial;
- c) ramo de atividade – o setor em que o novo empreendimento se encaixa deve ser profundamente analisado, de modo a que o empreendedor possa tomar suas decisões com lucidez e maior objetividade; é preciso que se saiba quem são os principais participantes do ramo, o nível de investimentos, como se organiza, que produtos são oferecidos, os preços praticados, o crescimento do mercado, as condições de comercialização, os riscos que o produto ou serviço oferece, principais fornecedores, estrutura tributária, mão de obra, riscos e oportunidades potenciais, dentre muitos outros aspectos. Os resultados desta análise devem ser bem fundamentados, tanto em sua descrição quanto em pesquisas e estudos já realizados sobre o setor;
- d) visão do mercado – após a análise do ramo de atividade, é preciso conhecer o mercado: linhas de produto ou serviços, estágio de vida, segmentação, público-alvo, curva ABC e crescimento das vendas,

possibilidade de crescimento do mercado, valor de mercado, rentabilidade, restrições, fatores de influência, concorrência e barreiras de entrada são apenas alguns dos elementos que devem ser observados, pesquisados e devidamente analisados e fundamentados. A partir desta análise, é preciso, segundo Bernardi (2007, p. 116), definir se o novo empreendimento vai diferenciar-se do que já existe no mercado, trazendo inovações, “[...] ou vai seguir a regra geral”;

- e) produção – compreendidos o ramo de atividade e o mercado, passa-se a analisar a produção: descrição dos processos e fluxos, restrições, dimensionamento da produção, da mão de obra e dos custos, organograma, descrição dos equipamentos, eficiência dos recursos materiais, fornecedores, insumos, preços, tributos, terceirização, tecnologias necessárias e orçamentos, principalmente. Do mesmo modo que os itens anteriores, os resultados devem ser fundamentados e servir de base para que o empreendedor tenha clareza sobre o modelo de produção do ramo e da concorrência, podendo definir o que mais se adequa às suas necessidades;
- f) estruturação operacional – estudados e analisados os aspectos anteriores, chega o momento de definir a estrutura diretiva (sócios e funcionários), comercial (como se dará o atendimento ao mercado), logística (canais e formas de distribuição) e a infraestrutura (informatização, equipamentos, tecnologia, sistemas, seguros e competências). Novamente, é preciso fundamentar cada resultado, pois eles também servirão de guia a novas análises sobre o ramo e o mercado, à decisão sobre diferenciar ou inovar e à estruturação de diversas projeções;
- g) informações gerais – dados que apresentam o negócio (objetivos, missão e cultura), a equipe gerencial (inclusive com formação e experiência de cada um), forma de sociedade, história do empreendimento ou períodos marcantes, sua localização, instalações e capacidade;
- h) informações econômico-financeiras e projeções – dimensionamento financeiro e econômico de resultados, balanço patrimonial, fluxo de caixa e projeção de vendas.

Deste modo, a estrutura do projeto deve conter todos os elementos mencionados, independente de como eles sejam apresentados, visto que existem muitas sugestões e modelos de planos de negócios, como se pode observar pelos exemplos apresentados no quadro 1:

Quadro 1: Modelos de estrutura do plano de negócios

SALIM et al. (2003)	CHIAVENATO (2004)	CECCONELLO; AJZENTAL (2008)	HISRICH; PETERS; SHEPHERD (2009)	DEGEN (2009)
<ul style="list-style-type: none"> • Sumário executivo • Resumo da empresa • Produtos e serviços • Análise do mercado • Estratégia do negócio • Organização e gerência do negócio • Planejamento financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumário executivo • Análise completa e detalhada do setor • Natureza jurídica e estrutura organizacional da empresa • Simulação de relatórios financeiros • Plano estratégico • Plano operacional • Apêndices (contatos pertinentes e informações técnicas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumário • Sumário executivo • A empresa – descrição geral • Análise de mercado (setorial, de demanda e da concorrência) • Descrição dos bens e serviços a serem ofertados • Plano operacional • Capitalização – sustentação financeira • Fontes de recursos – necessidade de capital • Apêndices (currículos, pesquisas e outros documentos relevantes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Página introdutória • Resumo executivo • Análise do setor • Descrição do empreendimento • Plano de produção • Plano operacional • Plano de <i>marketing</i> • Plano organizacional • Avaliação de risco • Plano financeiro • Apêndice (cartas, dados de pesquisa, arrendamentos ou contratos, lista de preços de fornecedores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumário • Conceito do negócio • Apresentação do negócio • Apresentação da equipe gerencial • Análise do mercado • Análise do processo • Organização do negócio • Plano de <i>marketing</i> e vendas • Plano financeiro • Plano de crescimento • Anexos (projeções financeiras, pesquisas de mercado, plano operacional e outros documentos relevantes)

Fonte: Pesquisador (2014)

Na sequência, serão discutidos os planos operacional, de *marketing* e financeiro, por estarem mais diretamente relacionados ao presente estudo.

2.3.2 Plano operacional

O plano operacional consiste na descrição de como o negócio vai funcionar ou no que Cecconello e Ajzental (2008, p. 285) chamam de “[...] estrutura necessária para que a oferta possa ser realizada e as metas propostas, atingidas”.

Segundo os referidos autores (2008), deve explicitar os aspectos relacionados a:

- a) infraestrutura – conjunto dos elementos básicos para o funcionamento da empresa, ou seja, os recursos sem os quais os produtos ou serviços não podem ser oferecidos adequadamente, como equipamentos, materiais, capacidade de prestação de serviço e até mesmo a localização e o *layout* (arranjo físico);
- b) tecnologia – sistemas que vão dar sustentabilidade às necessidades do empreendimento; neste caso, é preciso esclarecer o grau de informatização, os aplicativos e sua vantagem competitiva;
- c) logística – aqui será descrito um roteiro sobre como os produtos serão fabricados e distribuídos ou como os serviços serão prestados;
- d) fornecedores – apresentação de empresas ou indivíduos que vão fornecer os recursos ou insumos necessários à produção de mercadorias ou à prestação de serviços, esclarecendo sua localização, ofertas, preços e prazos;
- e) recursos humanos – projeção do quadro de pessoal, com cargos, funções, qualificação e forma de remuneração. Comentando o tema, Salim et al. (2003) acrescentam, ainda, formas de recrutamento, seleção e treinamento, avaliação de desempenho, benefícios e progressão salarial e funcional.
- f) gerência – identificação da equipe que vai administrar o negócio, informando o número de profissionais, funções e responsabilidades. Acerca do assunto, Salim et al. (2003) dizem que os pontos fundamentais são a definição precisa do quadro gerencial, da estrutura da organização (hierarquia), das regras de delegação, com nome, currículo e atribuições específicas. Para Cecconello e Ajzenal (2008, p. 285):

O plano operacional é um item importantíssimo, diz respeito às pessoas, talentos, com quem se fará o negócio, sendo normal os investidores perguntarem quem o conduzirá, antes de discutirem idéias e produtos. Para facilitar esse entendimento, deve-se apresentar os possíveis responsáveis inserindo um breve *curriculum vitae* de cinco a seis linhas. O currículo completo pode ser exposto no final, como apêndice. É importante apresentar também o organograma da instituição.

Quanto melhor explicitados estiverem estes elementos, mais clareza haverá, tanto para o próprio empreendedor quanto para investidores em potencial, sobre como funcionará o novo negócio e sobre quais os recursos físicos e humanos serão necessários para que o empreendimento possa se concretizar.

2.3.3 Plano de *marketing*

Conforme explica Chiavenato (2004), o termo *marketing* “[...] vem do inglês *market*, que significa mercado”, e representa o elo entre a empresa e o cliente, ou seja, é o instrumento que auxilia o empreendedor a colocar seu produto no mercado e convencer os consumidores a adquiri-lo.

Deste modo, o plano de *marketing* pode ser definido como o conjunto de estratégias para disponibilizar aos clientes o produto ou serviço oferecido, determinando o melhor momento e as características e preços mais atraentes. Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 236), o plano de *marketing* é um documento “[...] que descreve como os produtos ou serviços serão distribuídos, cotados e promovidos”.

Seus elementos, então, envolvem não apenas a publicidade e as promoções, mas, também, o oferecimento de novos produtos ou serviços, o local de distribuição, o preço e a própria embalagem. É o que Cecconello e Ajzenal (2008) chamam de 4Ps ou mix de *marketing*: produto, preço, praça (local) e promoção. Cada um destes elementos ou variáveis deve ser pensado e explicitado sob a ótica do cliente, pois, conforme Rosa (2007, p. 33), “[...] a qualidade do produto é aquela que o consumidor enxerga”.

Ao tratar do produto, Stone (2001) e Rosa (2007) dizem que o plano de *marketing* deve deixar claro quais são suas características, se é algo específico ou tem concorrência, se há garantia de continuidades das vendas, enfim, detalhes que envolvam, inclusive, cores, tamanho e outros dados que demonstrem toda a especificidade daquilo que se está oferecendo. No caso de serviços, é preciso explicitar o que e como será prestado, além das garantias asseguradas aos consumidores.

Em relação ao estabelecimento de preço, Stone (2001) alerta que o plano de *marketing* deve considerar os custos marginais e os preços de mercado, sem contar a concorrência e outros fatores, como expectativa do consumidor em face dos benefícios oferecidos, os prazos e as condições de pagamento a serem

disponibilizados. Por isso, Salim et al. (2003, p. 89) definem a estratégia de preços como “[...] um conjunto de ações planejadas para que o preço do produto ou serviço seja competitivo, esteja na faixa que o mercado pode pagar e considera razoável em função do benefício alcançado com o produto ou serviço”.

A praça (local de distribuição do produto ou serviço) diz respeito à estrutura de comercialização ou, de acordo com Rosa (2007, p. 36), a como e quando os produtos/serviços chegarão aos consumidores finais, se por meio de locais físicos, de vendedores externos, de representantes ou mesmo por prestação de serviço em domicílio ou no local de trabalho do cliente. Cada elemento deve ser especificado pelo plano de *marketing*, inclusive com prós e contras e com justificativas sobre o motivo da escolha por determinada alternativa.

Comentando esta praça ou canais de distribuição, Hisrich, Peters e Shepherd (2009) lembram que é preciso levar em conta: qualidade e preço do produto, concentração ou dispersividade do mercado, perecibilidade ou durabilidade, tipo de manuseio adequado, questões ambientais, estratégias da concorrência, dentre outros aspectos. Os autores (2009) também ressaltam que a escolha do canal de distribuição pode ser diferente, dependendo do cliente que se deseja alcançar, e, ainda, pode ser alterada ao longo do tempo, conforme as necessidades ou a expansão do empreendimento.

Por último, parafraseando Hisrich, Peters e Shepherd (2009), a promoção ou publicidade relaciona-se com a divulgação dos produtos ou serviços aos possíveis clientes, isto é, com as estratégias utilizadas para tentar persuadir os consumidores finais a adquirirem determinado produto ou serviço em detrimento de outros semelhantes. Na definição de Rosa (2007, p. 34), a promoção é um conjunto de ações que visam “[...] apresentar, informar, convencer ou lembrar os clientes de comprar os seus produtos ou serviços e não os dos concorrentes”.

Para Chiavenato (2004, p. 208), a propaganda é “[...] a alma do negócio” e seu objetivo é

[...] predispor o cliente ou o consumidor em potencial para a compra do produto/serviço anunciado. Para a maioria dos produtos/serviços que são colocados no mercado, a propaganda tem o objetivo de influenciar o cliente de maneira a confirmar ou a alterar a sua atitude de compra.

De acordo com Cecconello e Ajzenal (2008), a estratégia promocional pode envolver diversos elementos: propaganda (divulgação paga), publicidade

(divulgação gratuita), venda pessoal (face a face), promoção de vendas (cupons ou amostras, por exemplo), *merchandising* (como a inserção do produto em uma novela), *marketing* direto (como o *telemarketing*) e digital (na internet), assessoria de imprensa ou relações públicas (quando a empresa divulga eventos específicos) e embalagem ou rótulo (informações importantes ao consumidor).

Ao definir as ações promocionais, o plano de *marketing* deve especificar o tipo de mídia a ser utilizado (televisiva, impressa ou falada), os custos de divulgação, os critérios de investimento e de avaliação do retorno e se a propaganda será direta ou indireta: a primeira é feita diretamente ao consumidor, por meio de catálogos ou panfletos, por exemplo, enquanto a segunda é veiculada na mídia. A escolha, segundo Cecconello e Ajzenal (2008), deve ser sempre em função dos demais componentes do *mix de marketing*, da natureza do produto e das condições de mercado.

2.3.4 Plano financeiro

O planejamento financeiro diz respeito aos recursos monetários, aos investimentos, ao capital sem o qual o negócio não pode ser iniciado ou mantido. Sua importância é tal que Salim et al. (2003, p. 103) o chamam de “a prova dos nove do negócio”, enquanto Degen (2009, p. 222) afirma, inclusive, que o plano financeiro é “A segunda parte mais importante do plano de negócio [...]”, justamente por definir a viabilidade ou inviabilidade do empreendimento, aspecto este também citado por Hisrich, Peters e Shepherd (2009).

Embora também haja diferentes formas de discutir as áreas do plano financeiro, o presente estudo as aborda sob a ótica de Salim et al. (2003):

- a) pressupostos importantes para a montagem do plano financeiro e suas justificativas – simular diferentes situações econômicas, tecnológicas etc. que possam ocorrer e ocasionar desempenhos distintos; a partir destas simulações, fazem-se projeções de entrada e saída de recursos, além de planos de contingência para emergências;
- b) comparações entre o plano projetado e desempenhos anteriores ou desempenhos de empresas concorrentes – podem ser utilizados tanto resultados quanto índices de desempenho divulgados por empresas do ramo ou entidades como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ou Fundação Getúlio Vargas (FGV);

- c) cálculo do *break-even point* ou ponto de equilíbrio – este indicador representa o nível de vendas com lucro zero e, portanto, a partir dele, verifica-se se houve lucro real (vendas acima desse nível) ou prejuízo (vendas abaixo desse nível);
- d) cálculo do *burning rate* ou custos afundados – estes custos são fixos e existem mesmo quando não há venda ou produção, pois representam os dispêndios para manter o funcionamento do negócio, como instalações, remuneração, água e luz, por exemplo; quanto maiores estes custos, maiores os riscos representados pelo empreendimento;
- e) demonstração do resultado do exercício – resultado financeiro do negócio, expresso em lucros ou prejuízos, como foram obtidos (receitas e despesas) e como será distribuído o lucro;
- f) fluxo de caixa – evolução de entradas e saídas, com detalhamento das contas mais importantes, de modo a verificar-se a disponibilidade líquida do caixa para pagamento de dívidas nas datas previstas;
- g) balanço patrimonial – elaboração contábil das situações econômica e financeira do negócio, apresentando situação patrimonial, disponibilidades de curto prazo, investimentos e situação futura, o que permite, nos dizeres de Salim et al. (2003, p. 109), “[...] avaliação da solidez da empresa”;
- h) cálculo de indicadores econômico-financeiros – margem bruta e líquida, lucro bruto, retorno de investimentos, capital circulante, cobertura de juros, períodos de cobrança e pagamento são alguns dos indicadores utilizados na definição de parâmetros que demonstrem o desempenho da empresa e suas tendências, além de possibilitar a comparação com desempenho de outras empresas do ramo.

Quanto mais conhecimento financeiro tem o empreendedor, mais chances de sucesso ele tem em seu novo negócio; todavia, como acrescenta Stone (2001), este prognóstico financeiro não precisa ser realizado, necessariamente, pelo próprio empreendedor, podendo ser terceirizado por alguém especializado, como um contador. Por outro lado, Degen (2009) alerta que é obrigação do empreendedor conhecer o plano financeiro, visto que, conforme complementa Chiavenato (2004, p. 242), ele “[...] permite à própria empresa diagnosticar sua situação financeira e tomar as medidas necessárias para melhorá-la ou corrigi-la”. Isso sem contar que um bom

planejamento financeiro eleva as chances de se obter investimentos, pois, ainda de acordo com Chiavenato (2004), permite que terceiros possam conhecer e avaliar as condições financeiras do empreendimento.

Finalizando, é preciso atentar para o fato de que, apesar de fundamental à implantação de um empreendimento, o plano de negócio não é, por si só, uma garantia de sucesso, conforme explana Bernardi (2007, p. 4):

O plano de negócio em si não garante o sucesso da empresa ou sua lucratividade; no entanto, quando desenvolvido com boa qualidade, aumenta as chances do empreendimento, pois, através da reflexão e da compreensão das necessidades, cria bases sólidas para o monitoramento do modelo e da estratégia de negócios.

Às vezes, ao completar o plano financeiro, percebe-se a inviabilidade econômico-financeira do negócio, mas o plano de negócios sempre representa, nas palavras de Cecconello e Ajzenal (2008, p. 271), o “[...] marco referencial para decisões sobre o que fazer diante do questionamento feito na introdução do plano de negócio proposto”.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na efetivação da pesquisa ou, como dizem Martins e Theóphilo (2009), o delineamento dos componentes ou recursos que auxiliam o pesquisador a alcançar os objetivos propostos.

Nas palavras de Lakatos (2003, p. 221), os procedimentos metodológicos respondem, “[...] a um só tempo, às questões como?, com quê?, onde?, quanto?”.

Segundo Barros e Lehfeld (1986), a metodologia envolve a aplicação de métodos, por meio de processos e técnicas, no sentido de investigar e conhecer a realidade ou comprovar uma verdade científica, não apresentando soluções, mas guiando o pesquisador na escolha das ações e dos meios que vão levá-lo a encontrar as respostas que procura.

Colaborando, Lakatos (2003, p. 163) diz que, ao selecionar os procedimentos metodológicos mais adequados à pesquisa que pretende levar a efeito, o pesquisador deve considerar diferentes fatores: “[...] a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo da investigação”.

Assim, vale ressaltar que a pesquisa nada mais é que uma busca orientada pelas respostas a um determinado problema, auxiliando, conforme Barros e Lehfeld (1986), no desenvolvimento do raciocínio lógico e da criatividade do pesquisador.

De acordo com Lakatos (2003) e Gil (2007), a pesquisa consiste em um procedimento formal, racional e sistemático, que faz uso de conhecimentos disponíveis, métodos e técnicas para, por meio das diversas fases de um processo, guiar o pesquisador do questionamento inicial à divulgação dos resultados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento ou classificação da pesquisa depende de alguns fatores, como fins, objetivos e meios ou procedimentos técnicos utilizados.

Em relação aos fins, a presente pesquisa é classificada como aplicada, pois, segundo Barros e Lehfeld (1986) as pesquisas podem ser puras ou aplicadas: enquanto aquelas visam enriquecer o conhecimento, satisfazendo uma necessidade

intelectual, estas implicam em aplicação prática, em conhecimento concretizado na solução do problema investigado. Complementando, Mezzaroba e Monteiro (2004) dizem que a característica essencial da pesquisa prática é a experimentalidade.

No que diz respeito aos objetivos, pode-se classificar o estudo como pesquisa descritiva, a qual consiste, no entender de Gil (2007, p. 42), no levantamento de informações sobre o tema investigado, incluindo “[...] as opiniões, atitudes e crenças de uma população”. Ainda segundo o autor (2007), este tipo de pesquisa efetiva-se por meio de pesquisa documento ou bibliográfica e de pesquisas de campo, utilizando questionários e observações sistemáticas como algumas das técnicas padronizadas para coletar os dados necessários à efetivação do estudo.

Quanto aos meios ou procedimentos técnicos utilizados para o embasamento teórico, esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, já que, como diz Gil (2007), faz uso de material já publicado em meio físico (como livros e revistas) ou eletrônico (Internet) acerca do assunto em questão.

Apesar de, como salienta Pádua (2011, p. 194), a pesquisa bibliográfica ser essencial em qualquer tipo de estudo, o pesquisador não deve apenas fazer um resumo do material encontrado, mas “[...] estabelecer novas relações entre os elementos que constituem um determinado tema/problema [...]”, procurando contribuir com o enriquecimento do conhecimento já existente.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO-ALVO

De acordo com os ensinamentos de Lakatos (2003), área ou população-alvo constituem o universo da pesquisa, isto é, o conjunto de seres que apresentam as características necessárias ao estudo. A delimitação deste universo representa uma amostra, a qual pode ser definida como uma parte ou parcela representativa da totalidade de componentes.

Complementando, Martins e Theóphilo (2009, p. 108, grifos dos autores) dizem que “[...] **população** é a totalidade de itens, objetos ou pessoas sob consideração. Uma **amostra** é uma parte da população que é selecionada para análise”.

Neste sentido, o universo da pesquisa é todo o público que costuma frequentar motéis na região do Município de Criciúma/SC, enquanto a amostra restringe-se a 400 (quatrocentos) entrevistados, maiores de 18 anos, de ambos os

sexos, das mais diferentes classes sociais, escolaridades, situações socioeconômica e profissional, quantificada a partir de cálculo amostral (figura 6):

Figura 6: População e amostra

Expressões matemáticas									
$n_0 = \frac{1}{E_0^2}$	$n = \frac{N * n_0}{N + n_0}$								
Legenda N = Tamanho da População n = Tamanho da amostra no = Uma primeira aproximação para o tamanho da amostra Eo = Erro amostral tolerável									
<div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> Cálculo </div> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">N</td> <td style="padding: 5px;">192.308</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Eo</td> <td style="padding: 5px;">5</td> </tr> </table> <div style="text-align: center; margin-bottom: 10px;"> Resultado </div> <table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">no</td> <td style="padding: 5px;">400</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">n</td> <td style="padding: 5px; background-color: #92d050;">399</td> </tr> </table>		N	192.308	Eo	5	no	400	n	399
N	192.308								
Eo	5								
no	400								
n	399								

Fonte: Adaptado de Barbetta (2010, p. 57)

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é, segundo Barros e Lehfel'd (1986), a fase na qual se obtêm, por meio da aplicação de técnicas, as informações necessárias à concretização da pesquisa.

Conforme acrescenta Lakatos (2003), esta etapa exige cuidadoso planejamento, de modo a evitar desperdício de tempo e de recursos e facilitar a análise dos dados obtidos. Nas palavras da autora (2003, p. 166), “O rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar

erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou de informantes tendenciosos”.

Dentre os inúmeros procedimentos ou técnicas para coleta de dados, a presente pesquisa de campo faz uso de questionário com perguntas fechadas (apêndice B). Acerca do tema, Lakatos (2003) e Barros e Lehfeld (1986) elucidam que o questionário é um instrumento que contém perguntas escritas e ordenadas, a serem respondidas também por escrito. Tais perguntas podem ser abertas ou fechadas: enquanto aquelas permitem respostas livres, estas apresentam alternativas fixas a serem escolhidas pelos entrevistados.

Para a efetivação desta pesquisa, o questionário foi aplicado à população-alvo no período de duas semanas, durante as quais o pesquisador distribuiu o instrumento em empresas, universidades, ruas e outros locais públicos.

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

Devidamente planejadas e executadas as fases necessárias à obtenção dos dados essenciais à pesquisa, passa-se à análise das informações coletadas. Nos dizeres de Barros e Lehfeld (1986, p. 111):

Na fase de coleta de dados, o pesquisador registra os dados para depois passar ao processo de classificação e categorização. Neste momento os dados são examinados e transformam-se em elementos importantes para a comprovação ou não das hipóteses. Antes de passar à fase de interpretação é necessário que o pesquisador examine os dados: isto é, deve submetê-los a uma análise crítica, observando falhas, distorções e erros.

Nesta análise, ainda segundo os referidos autores (1986), os dados são classificados, codificados e tabulados, o que remete à lição anterior de Mezzaroba e Monteiro (2004, p. 116), para quem a análise dos dados permite “[...] penetrar em sua natureza (pesquisa quantitativa) ou para dimensionar sua extensão (pesquisa qualitativa)”.

A natureza e a extensão da presente pesquisa estão relacionadas com as abordagens qualitativa e quantitativa ou, como lecionam Martins e Theóphilo (2009), os dados serão analisados tanto por meio da interação entre pesquisador e entrevistados (abordagem qualitativa) quanto por meio de técnicas estatísticas para filtrar, organizar, tabular e interpretar os dados obtidos.

3.5 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Tendo em vista a necessidade de obtenção de dados reais sobre uma empresa do setor hoteleiro, a presente pesquisa também é considerada exploratória, pois este é o tipo de pesquisa que proporciona, ao pesquisador, o que Gil (2007, p. 41) chama de “[...] maior familiaridade com o problema [...]”, ajudando-o a aprimorar ideias ou descobrir intuições que venham a tornar o problema mais explícito.

Para a obtenção dos dados, contou-se com a participação de informante qualificado, com atuação na área hoteleira, o qual, através de entrevista utilizando questionamento voltado a informações sobre o negócio, forneceu os dados de que o pesquisador precisava para subsidiar seu estudo. De acordo com os resultados obtidos, ainda é possível dizer que a pesquisa exploratória utilizou técnicas quali-quantitativas para análise das informações, pois as respostas tanto foram passíveis de interpretação qualitativa quanto de submissão a técnicas estatísticas.

3.6 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico sintetiza os procedimentos metodológicos, conforme se observa no quadro 2:

Quadro 2: Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos Específicos	Tipo de pesquisa quanto aos objetivos	Meios de Investigação	Técnica de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Identificar o perfil da empresa	Descritiva	Pesquisa de campo e bibliográfica	Questionário, análise de dados	Perguntas fechadas de múltipla escolha	Qualitativa e quantitativa
Identificar o público-alvo					
Analisar a concorrência					
Verificar a viabilidade do negócio					
Obtenção de dados de uma empresa do setor	Exploratória	Informante qualificado	Entrevista	Perguntas e informações sobre o negócio	Qualitativa e quantitativa

Fonte: Pesquisador (2014)

4 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 RESUMO EXECUTIVO

A empresa a ser constituída é um estabelecimento do ramo de hospedagem e lazer, mais precisamente um motel, que será instalado no Município de Criciúma/SC e possuirá apenas um sócio: Marco Cechinel da Rosa. O empreendimento será dirigido pelo mesmo e serão contratados 20 (vinte) colaboradores para, juntos, encararem este novo desafio. O público-alvo serão homens e mulheres maiores de 18 anos de Criciúma e região da AMREC e cidades vizinhas, das classes A, B e C. Estima-se que o empreendimento tenha um crescimento de 5% nas quantidades vendidas no segundo ano, com uma leve caída no crescimento no terceiro ano para 2% e tendo, no quarto e quinto anos, um aumento de 1%, por ter capacidade de locações e também por não haver mais muito mercado a se explorar. Existem inúmeros motéis em Criciúma/SC, porém, poucos são aqueles de médio e alto padrão, com um preço intermediário, fazendo com que os mais exigentes satisfaçam suas necessidades nessa minoria. Pela grande procura, acredita-se que as vendas serão boas e o faturamento, nos primeiros três anos, será de R\$ 1.909.848,00 (um milhão novecentos e nove mil oitocentos e quarenta oito reais), R\$ 2.256.291 (dois milhões duzentos e cinquenta seis mil duzentos e noventa um reais) e R\$ 2.414.232,00 (dois milhões quatrocentos e quatorze mil duzentos e trinta e dois reais), respectivamente, proporcionando uma boa lucratividade. O empreendimento contará com recursos próprios do sócio, ficando fora de endividamento de financiamentos e, assim, o empreendimento terá início efetivo no ano 2015. A empresa estará estrategicamente localizada em uma rodovia com ligação a outros municípios, sendo de fácil acesso para as cidades vizinhas e despertando interesse das pessoas que trafegam por ela. Com isso, pretende-se atender diversos clientes, com qualidade, segurança, higiene, limpeza e sigilo, oferecendo importantes diferenciais para o segmento na região. A maioria dos entrevistados afirma voltar a um estabelecimento deste tipo, prezando todas as qualidades descritas anteriormente, levadas por um preço intermediário, motivo pelo qual surgiu a oportunidade de trazer a Criciúma um empreendimento neste setor. O local para instalação também foi escolhido por ser mais próximo do centro da cidade, sem congestionamento, e antes dos concorrentes naquela rodovia. Finalizando, todos os objetivos deste projeto foram

atingidos, e assim foi conseguido definir o modelo de negócio e identificar o público-alvo, feita uma análise da concorrência, elencando os pontos positivos e negativos de cada uma para agregar um valor maior no serviço oferecido pelo Montel Entai. Foram, ainda, definidas todas as estratégias operacionais e de *marketing*, relacionando-as com o mercado moteleiro de Criciúma e o público-alvo a ser atingido. Por último, foi estabelecido o plano financeiro da empresa, com projeção de vendas, custos fixos e variáveis, quadro pessoal, fluxo de caixa, DRE para os cinco primeiros anos e o investimento necessário para dar início ao negócio. Como o empreendimento exige um grande valor direcionado à construção civil, ficou mais viável comprar o terreno. A empresa ficará sob direção do sócio Marco Cechinel da Rosa.

4.2 A EMPRESA

4.2.1 Identificação e localização

Quadro 3: Identificação e localização da empresa

Razão Social: Entai Entretenimento Ltda.					
Nome Fantasia: Motel Entai					
Endereço: Rod SC 446, KM 2				Bairro: São Simão	
Cidade: Criciúma		Estado: Santa Catarina		CEP: 88.811-000	
Telefone: (48) 3437-7444		Fax: (48) 3437-7444		E-mail: contato@motelentai.com.br	
CGC: 01.234.567/0001-89		Inscr. Estadual:		Inscr. Municipal: 123.456.789	
Empresa Individual	<input checked="" type="checkbox"/>	Sociedade Limitada	<input type="checkbox"/>	Sociedade Anônima	<input type="checkbox"/>
				Associação ou Cooperativa	<input type="checkbox"/>

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

4.2.2 Participação societária

Quadro 4: Participação societária

Nome do Sócio	Capital Social (R\$)	Participação (%)
MARCO CECHINEL DA ROSA	R\$ 3.750.000,00	100,00
Total	R\$ 3.750.000,00	100,00

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

4.2.3 Enquadramento fiscal










Quadro 5: Enquadramento fiscal

Prestadora de Serviço Tributada pelo Simples Nacional

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

4.2.4 Modelo de negócios

Quadro 6: Modelo de negócios

Definição do Modelo de Negócios		Negócio: ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA PARA IMPLANTAÇÃO DE UM MOTEL NO MUNICÍPIO DE CRICIÚMA/SC			
Parceiros Chaves (8) 	Atividades Chaves (7) 	Proposta de Valor (2) 	Relacionamento com o Cliente (4) 	Segmento de Cliente (1) 	
Fornecedores Distribuição de Energia Supermercados Atacados ACIC CDL Sindicato dos Motéis	Contratação de Funcionários qualificados Capacitação contínua de RH Colocação de Preços nos quartos, bebidas, comidas, etc.. Divulgar Controlar Estoque Monitorar clientes Higiene e Limpeza	Qualidade Conforto Fácil acesso Preço justo Confiabilidade Limpeza e Higiene Sigilo Segurança Pagamento com Cartão de Crédito	Atendimento Automatizado Mídia Externa Promoções Redes Sociais Web Site	Homens e Mulheres maiores de 18 anos, de Criciúma e região, das Classes A, B e C.	
	Recursos Chaves (6) 		Canais (3) 		
	Recursos financeiros Fornecedores Pessoal (RH)		Espaço físico específico, localizado na Rodovia SC-446, Km 2, em Criciúma/SC		
Estrutura de Custos (9) 	Fontes de Receita (5) 				
Quadro pessoal de funcionários Custos fixos (energia, material de limpeza e conservação, propaganda, combustível etc.) Custos variáveis (bebidas, comidas e produtos extras) Impostos	Através das estadias nos quartos disponíveis Através da venda de bebidas, comidas e outros produtos				

Fonte: Adaptado de Osterwalder (2011)

4.3 PLANO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico envolve as decisões quanto aos rumos e estratégias a serem perseguidos no sentido de alcançar o sucesso do empreendimento que se pretende montar. Como dizia Bernardi (2007) anteriormente, é o plano estratégico que vai orientar a tomada de decisão, independente da estrutura escolhida para a montagem do plano de negócios.

Dentre os dados a serem detalhados no plano estratégico, destacam-se a definição do negócio, sua missão e visão de futuro, fatores críticos de sucesso, princípios e valores, bem como análises estratégicas identificando pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades.

4.3.1 Definição do negócio

Agropecuária		Indústria/ Artesanato		Comércio		Serviço	X
--------------	--	--------------------------	--	----------	--	---------	---

Empresa do ramo de hotéis, com funcionamento vinte e quatro horas e ambiente de requintado conforto para oferecer o melhor.

4.3.2 Missão

Disponibilizar aos clientes um local com conforto, discrição, higiene e organização, buscando estimular o máximo de prazer e comodidade em uma estadia no estabelecimento.

Segundo Rosa (2007, p. 16), “A missão da empresa é o papel que ela desempenha em sua área de atuação. É a razão de sua existência hoje e representa o seu ponto de partida, pois identifica e dá rumo ao negócio”.

4.3.3 Visão de futuro

Ser referência no ramo de hospedagem temporária, de modo a suprir necessidades de um público exigente através de colaboradores competentes.

De acordo com Polizei (2005, p. 15), a visão é a “[...] apresentação da personalidade e do caráter da empresa, reflexo de suas aspirações e crenças. Além disso, aponta um caminho para o futuro, em direção ao qual as ações deverão seguir”.

4.3.4 Fatores críticos de sucesso

- Atendimento de boa qualidade
- Sigilo dentro e fora da empresa
- Segurança para os clientes
- Colaboradores qualificados
- Limpeza e higiene

Como a população tem mais acesso ao crédito, possui mais valor monetário em mãos para realizar o consumo e, com isso, alavancar oportunidades de serviços que ultrapassam as necessidades primárias de sustentabilidade do ser humano.

É neste sentido que adquirem importância os fatores críticos de sucesso, os quais, para Oliveira e Sá (2012, p. 42), “[...] são os fatores-chave que devem ser apresentados pela organização para que esta possa desempenhar suas atividades e, portanto, alcançar seus objetivos de forma eficiente, eficaz e efetiva”.

4.3.5 Princípios e valores

- O CLIENTE é o maior patrimônio do Motel Entai.
- Buscar satisfazer os seus CLIENTES, dando-lhes um atendimento de qualidade, demonstrando conhecimento e segurança.
- A excelência da qualidade dos produtos e serviços.
- Buscar fornecedores comprometidos com a qualidade do produto fornecido.
- Ambiente limpo e sofisticado.
- Postura ética, garantindo sigilo absoluto dos hóspedes.
- Excelência na manutenção e instalação de suítes e equipamentos.

Vasquez (2002) afirma que “valor não são características tangíveis e sim o que se adquire da relação entre o homem e a sociedade”.

4.3.6 Análises estratégicas

Para elaborar uma análise estratégica, é fundamental traçar metas e objetivos através de um estudo completo e eficiente dos ambientes interno e externo.

Por intervenção da análise estratégica, podem ser identificados os pontos negativos e positivos do empreendimento e transformadas as armadilhas de que fala Chiavenato (2004) em vantagens competitivas.

4.3.6.1 Pontos fortes e pontos fracos

Quadro 7: Pontos fortes e pontos fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • preço intermediário • serviço de alta qualidade • localização e visibilidade • área para ampliação • sócio possui recursos totais próprios • segurança 	<ul style="list-style-type: none"> • perdas por roubo interno • alto custo fixo • sócio não tem experiência no segmento

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Os pontos fortes são os aspectos favoráveis, enquanto os fracos são os desfavoráveis. Ao detectá-los, como diz Rosa (2007), o futuro empreendedor corrige deficiências e proporciona maior eficiência e competitividade ao negócio.

4.3.6.2 Ameaças e oportunidades

Quadro 8: Ameaças e oportunidades

Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • surgimento de concorrentes próximos • baixo fluxo no período diurno • crise econômica • concorrência nas proximidades 	<ul style="list-style-type: none"> • aumento do número de idosos • possível público para pernoite • proximidade do público-alvo • demanda por serviços de alta qualidade • demanda não atendida

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

As oportunidades representam possibilidades de bons negócios, enquanto as ameaças são os obstáculos e desafios que dificultam o caminho do empreendedor. Conforme Hisrich, Peters e Shepherd (2009) comentavam anteriormente, as oportunidades surgem a todo instante, mas percebê-las é tarefa difícil e que exige constante atenção do empreendedor; do mesmo modo, as ameaças permeiam todas as fases do empreendimento e, portanto, devem ser observadas, previstas e administradas.

4.4 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional, como discutido, descreve a estrutura completa do futuro negócio, explicitando, de acordo com Cecconello e Ajzenal (2008), infraestrutura, tecnologias, logística, fornecedores, recursos humanos e gerência, dentre outros aspectos.

4.4.1 Processos e tecnologias necessários

- Construção civil
- Processos de segurança
- Processo para fluxo de clientes
- Sistema de proteção contra incêndio
- Sistema de refrigeração
- Sistema eletrônico
- Iluminação
- Sistema de suprimento de energia e instalações elétricas
- Sistema de ar-condicionado e ventilação
- Instalações hidráulico-sanitárias

4.4.2 Questões ambientais envolvidas

Após a utilização dos quartos haverá papéis, latas, vidros, restos de comida e camisinhas. Em vista disto, serão totalmente separados os produtos recicláveis, não-recicláveis e biodegradáveis, de modo a serem encaminhados ao destino correto.

4.4.3 Licenças e/ou registros necessários

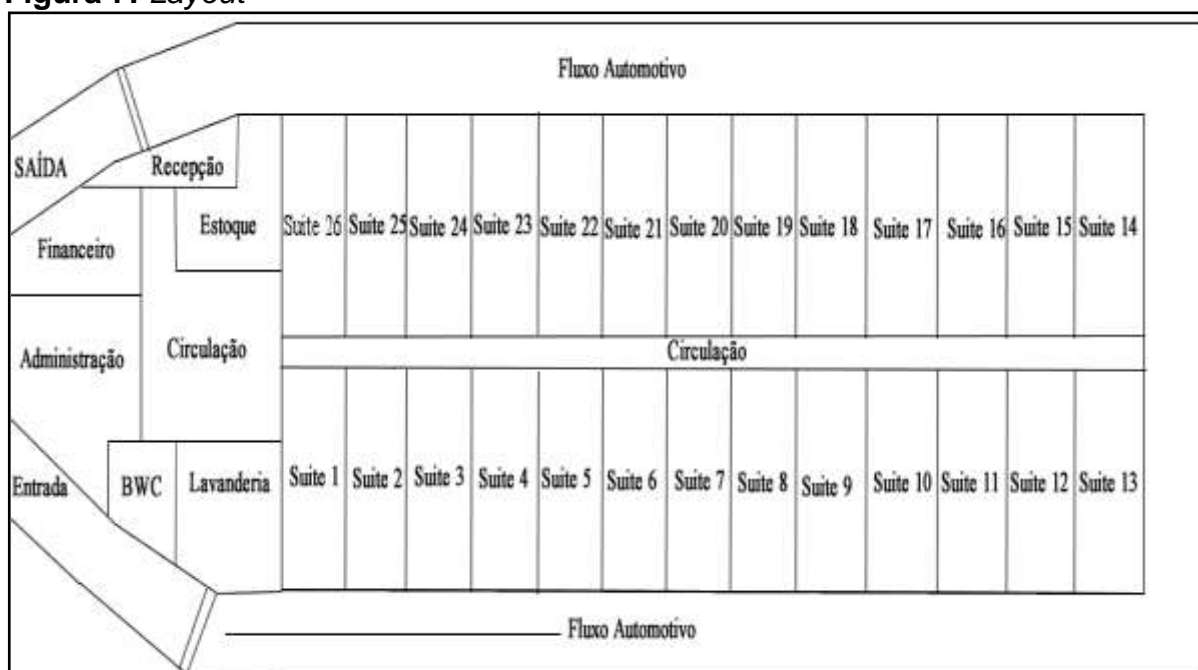
Quadro 9: Licenças e/ou registros necessários

Tipo	Órgão	Quem necessita	Tempo obtenção	Taxa - R\$
Licença ou Alvará de Funcionamento	Prefeitura Municipal	Todas as empresas	De 5 a 30 dias	R\$ 100,00 a R\$ 500,00
Licença Bombeiro	Corpo de Bombeiros	Todas as empresas	De 5 a 30 dias	Até R\$ 100,00
Licença Sanitária	Vigilância Sanitária Municipal	Atividades com Alimentos, Saúde, Farmácias, Circos, Parques de Diversões, Feiras e Exposições.	De 5 a 30 dias	Até R\$ 100,00
Licença Ambiental	Órgãos municipais e estaduais de meio ambiente e Ibama	Atividades que utilizam recursos ambientais e são consideradas efetiva e potencialmente poluidoras, e capazes, sob qualquer forma, de causar degradação ambiental, dependerão de prévio licenciamento de órgão estadual competente e do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA).	De 5 a 30 dias	R\$ 1.000,00 a R\$ 1.500,00
Alvará Policial	Polícia Militar de Santa Catarina	Todas as empresas	De 5 a 30 dias	R\$ 100,00 a R\$ 500,00

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

4.4.4 Layout e/ou fluxo de produção

Figura 7: Layout



Fonte: Dados do pesquisador (2014)

4.4.5 Localização – especificações e análise

Quadro 10: Localização

Endereço: Rodovia SC-446, Km 2		Bairro: São Simão
Cidade: Criciúma	Estado: Santa Catarina	CEP: 88.811-000

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

A localização será estratégica para não haver grande circulação de pessoas e veículos, pois o segmento exige uma propensão mínima de fluxo de carros e pessoas. Situada em Criciúma e nos redores de Cocal do Sul e Morro da Fumaça, tem uma grande atratividade para o público destas localidades.

4.4.6 Principais insumos

Insumos e/ou Matérias Primas
• Alimentos
• Bebidas
• Produtos de limpeza/conservação
• Material de escritório
• Material higiênico

4.4.7 Análise de fornecedores

Quadro 11: Análise dos fornecedores

Fornecedor	Linha de produtos	Situação	Localização
Big Mark Distribuidora	Alimentícios, Limpeza	Faturamento a prazo	Criciúma
Angeloni Supermercados	Alimentícios, Limpeza, Higiênico	Pagamento à vista	Criciúma
Bistek Supermercados	Alimentícios, Limpeza, Higiênico	Pagamento à vista	Criciúma
Giassi Supermercados	Alimentícios, Limpeza, Higiênico	Pagamento à vista	Criciúma
Bebidas Nuernberg	Bebidas	Faturamento a prazo	Criciúma
IBJ Barcelos	Material de Escritório, Limpeza, Higiênico	Faturamento a prazo	Criciúma

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

4.4.8 Capacidade de produção e/ou comercial

Como serão 26 quartos disponíveis aos clientes, com horário de funcionamento 24 horas por dia e cada cliente podendo permanecer 2 horas em cada quarto, serão 12 clientes por quarto, diariamente, com o seguinte cálculo:

$$26 \text{ (nº quartos)} \times 12 \text{ (clientes)} = 312 \text{ clientes por dia, nos 26 quartos}$$

$$312 \text{ (capacidade max. diária)} \times 30 \text{ (dias/mês)} = 9.360 \text{ clientes por mês}$$

4.4.9 Estrutura organizacional – número de colaboradores

Quadro 12: Estrutura organizacional

Setores	Gerência Coordenação	Supervisão/Encarregado	Operacional III	Operacional II	Operacional I	Total
Administrativa	2	-	-	-	-	2
Financeira/RH	1	-	-	-	-	1
Serv. Gerais	-	-	1	-	-	1
Camareiras	-	-	12	-	-	12
Tecnologia	-	-	-	-	-	-
Recepcionista	-	-	4	-	-	4
Total	2	0	17	0	0	20

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

4.4.9.1 Descrição dos cargos

Quadro 13: Descrição dos cargos

Nome do Cargo	Atribuições do Cargo	Formação e/ou Experiência
Gerente	Trabalhar na área administrativa e gerenciamento dos colaboradores	Sócio possui formação e experiência na área
Assistente Financeiro	Trabalhar na área financeira e recursos humanos	Experiência em recebimentos e pagamentos de contas
Serviço Geral	Trabalhar na manutenção geral	Experiência em manutenção geral
Tecnologia	Terceirizado	
Camareira	Trabalhar na organização e limpeza dos quartos Trabalhar no atendimento ao cliente Trabalhar na separação de lixo	Experiência em limpeza e organização
Recepcionista	Trabalhar como recepcionista	Experiência em atendimento ao cliente

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

4.4.10 Operações internas

Quadro 14: Operações internas

Operação e/ou Processo	Forma de Organização e/ou Operacionalização
Administração	Contas a pagar e receber; compras; lançamentos; contratação
Comercial	Divulgação do endereço do estabelecimento; críticas e elogios dos clientes, <i>marketing</i> boca a boca.
Tecnologia da Informação (TI) e Sistema Informatizado de Gestão	Manutenção terceirizada para informatização, segurança e refrigeração dos equipamentos

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

4.5 PLANO DE *MARKETING*

O planejamento de *marketing*, no entendimento de Chiavenato (2004), envolve as estratégias utilizadas pelo empreendedor para atingir e convencer clientes em potencial a adquirir seus produtos ou fazer uso dos serviços disponibilizados.

Ao desenvolvê-lo, o empreendedor deve descrever produtos ou serviços, diferenciais competitivos, análise de oportunidade, de mercado potencial, da clientela e da concorrência, resultados de pesquisas de mercado, estágio de desenvolvimento em que o produto ou serviço se encontra e estratégias de *marketing* mais proveitosas.

4.5.1 Descrição dos produtos e/ou serviços

O Motel Entai será um local de hospedagem temporária e lazer cujo objetivo é fornecer, diariamente, comodidade para o público adulto, trazendo para Criciúma um estabelecimento requintado neste segmento. O ambiente buscará a satisfação para suprimento das necessidades das pessoas maiores de 18 anos.

Com base neste objetivo, o motel disponibilizará:

Quadro 15: Descrição das suítes

SUÍTE	QUANTIDADE	PREÇO	DESCRIÇÃO
ENTAI	8 suítes	R\$ 60,00	Cama, TV LCD, TV Digital, Som Ambiente, Chuveiro e Frigobar
ENTAI <i>SPLENDOR</i>	8 suítes	R\$ 65,00	Cama, TV LCD, TV Digital, Som Ambiente, Chuveiro, Frigobar e Banheira
ENTAI <i>SPLENDOR</i> C/ 2 GARAGENS	6 suítes	R\$ 70,00	Cama, TV LCD, TV Digital, Som Ambiente, Chuveiro, Frigobar, Banheira e 2 Garagens
ENTAI <i>DREAMS</i> C/ 2 GARAGENS	4 suítes	R\$ 75,00	Cama, TV LCD, TV Digital, Som Ambiente, Chuveiro, Frigobar, Banheira, 2 Garagens e Cama Erótica

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Todo o acesso de funcionários será separado do ambiente de circulação de clientes, com intuito de evitar constrangimentos.

Além disso, o motel também contará com:

- sistema de entrada totalmente eletrônico, através de sistema de informatização, não havendo contato entre colaboradores e clientes;
- refeições e lanches rápidos;
- uma variedade de bebidas nacionais e importados, como vinhos, cervejas, espumantes, *champagne*, *ices* etc.

4.5.2 Diferenciais competitivos

Prestar um serviço em que os clientes saiam satisfeitos, tornando-se fiéis ao estabelecimento.

Destacar-se no mercado atual, e ter boa admiração pelas pessoas toda empresa necessita ter um diferencial, que tenha algo diferente e torne única, mesmo que por tempo indeterminado.

Pensando nessa premissa, e consultando as pessoas em sala de aula, trabalho, que os motéis estão cada vez menos fidelizando clientes e aparecendo em mídias exteriores, sociais e fazendo promoções de lembranças nas datas festivas.

Desse modo, a empresa será instalada em uma rodovia do Município de Criciúma/SC, que liga algumas cidades próximas, como Cocal do Sul, Morro da Fumaça, Urussanga, e outras que fazem parte da AMREC. Esse potencial logístico, aliado às mídias exteriores, redes sociais, *site* e um serviço diferenciado, pode tornar-se um grande diferencial.

4.5.3 Análise da oportunidade

Como o número de motéis de médio e alto padrão na região de Criciúma e arredores é considerado pequeno em relação ao número de habitantes e clientes com potencial bastante agregado, percebe-se a necessidade de o empreendimento ser realizado.

4.5.4 Análise do mercado potencial, perspectivas e tendências

De acordo com Roveda (2012), em números absolutos, e considerando os motéis em funcionamento no ano 2011, no Brasil existem, aproximadamente, 5.000 motéis, os quais movimentam cerca de 4 bilhões de reais na economia. Em relação aos hábitos da população brasileira de 18 a 64 anos (público-alvo), de ambos os sexos e todas as classes sociais, são mais de 100 milhões de clientes anualmente.

O mercado japonês tem a maior movimentação nesse segmento, como continua Roveda (2012, p. 4), fazendo com que os números brasileiros sejam

[...] muito inferiores. Por isso, analisando as tendências dos motéis sofisticados, crescimento do poder de compra do brasileiro e hábitos da população, estimamos que o mercado potencial é de cerca de 15 bilhões de reais dentro de dez anos.

Esses números representam um crescimento anual de 27% no faturamento dos motéis brasileiros e de 11% no número de clientes atendidos anualmente.

Os dados e números obtidos por meio do informante qualificado, para a realização deste projeto, mostram que o mercado moteleiro na região de Criciúma e arredores cresceu muito nos últimos cinco anos, sendo que a tendência é aumentar ainda mais. De acordo com o mesmo informante, que é proprietário do negócio, há algumas datas em que o estabelecimento não consegue suprir a necessidade de seus clientes, levando-os a procurar outros motéis.

4.5.5 Pesquisa de mercado

Objetivos da pesquisa:

Identificar o potencial de mercado e as necessidades das empresas estudadas, avaliando a possibilidade de instalação e sobrevivência da empresa neste local e conseguindo satisfazer os clientes em suas exigências.

Público-alvo da pesquisa:

O público que se pretende atingir é tanto do sexo masculino quanto feminino. Na questão da pesquisa quantitativa aplicada, pode-se observar que a idade do público-alvo atinge quase todas as categorias acima de 18 anos, ou seja, praticamente 100%, já que o empreendimento atingirá todas as classes sociais e pretende-se atender as localidades de Morro da Fumaça e Içara.

População: 192.308 pessoas	Amostra (definida no item 3.2): 400 pessoas
Data Aplicação: Novembro de 2012	Local de Aplicação: Criciúma/SC

4.5.5.1 Resultados da pesquisa

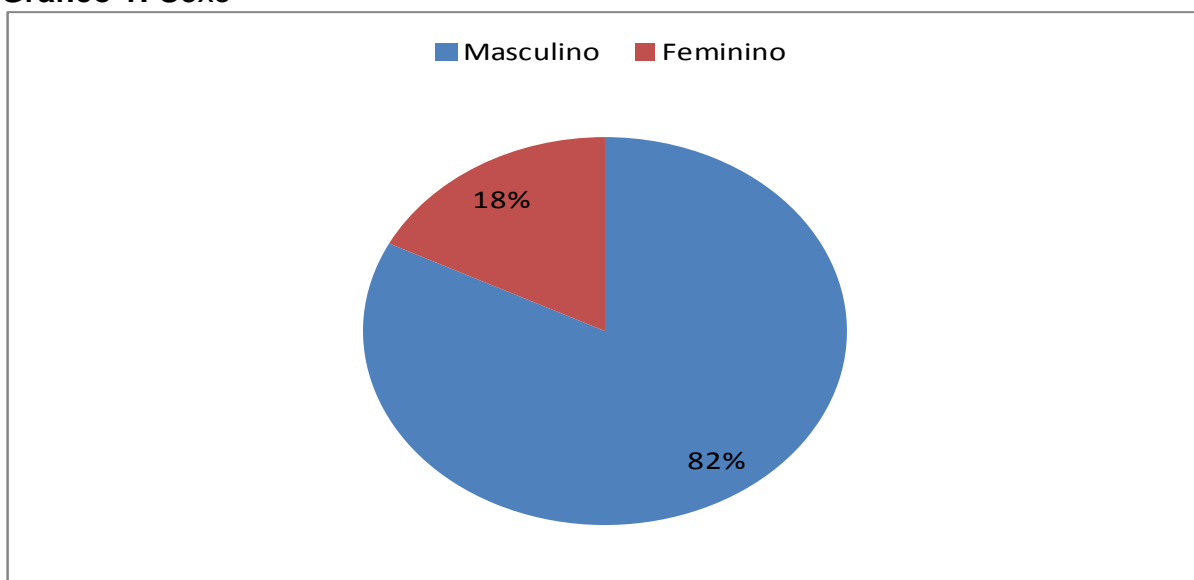
Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa realizada na região de Criciúma, com 400 entrevistados.

Tabela 2: Sexo

OPÇÕES	QUANTIDADE	%
Masculino	329	82%
Feminino	70	18%
Total de entrevistados	399	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Gráfico 1: Sexo



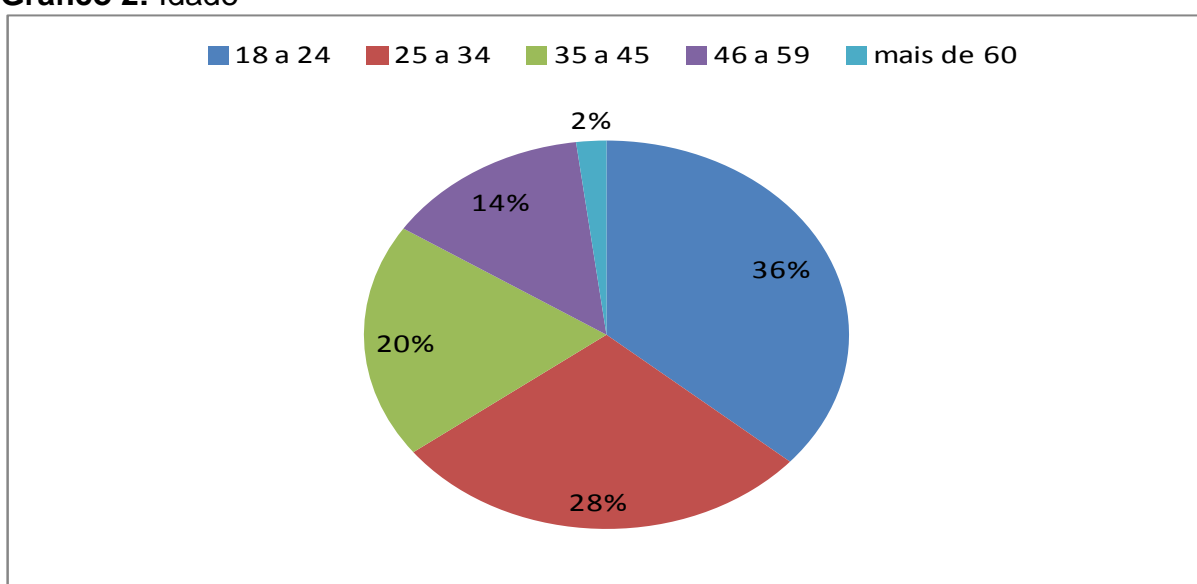
Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Por meio da figura acima pode ser observado que a maioria dos entrevistados pertence ao sexo masculino, os quais sentem-se mais à vontade para expor sua opinião sobre motéis.

Tabela 3: Idade

OPÇÕES	QUANTIDADE	%
18 a 24 anos	145	36%
25 a 34 anos	113	28%
35 a 45 anos	78	20%
46 a 59 anos	55	14%
Mais de 60 anos	8	2%
Total de entrevistados	399	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Gráfico 2: Idade

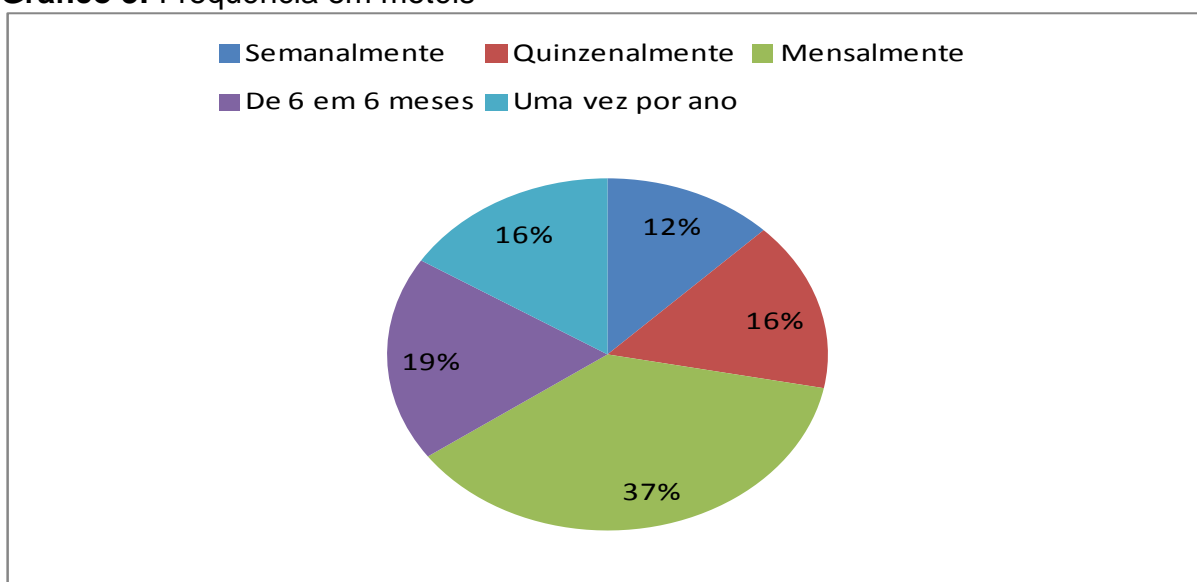
Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Dentre os entrevistados, 98% têm idade entre 18 a 59 anos, justamente os quais serão o público-alvo do empreendimento.

Tabela 4: Frequência em motéis

OPÇÕES	QUANTIDADE	%
Semanalmente	50	12%
Quinzenalmente	62	16%
Mensalmente	148	37%
De 6 em 6 meses	75	19%
Uma vez por ano	64	16%
Total de entrevistados	399	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Gráfico 3: Frequência em motéis

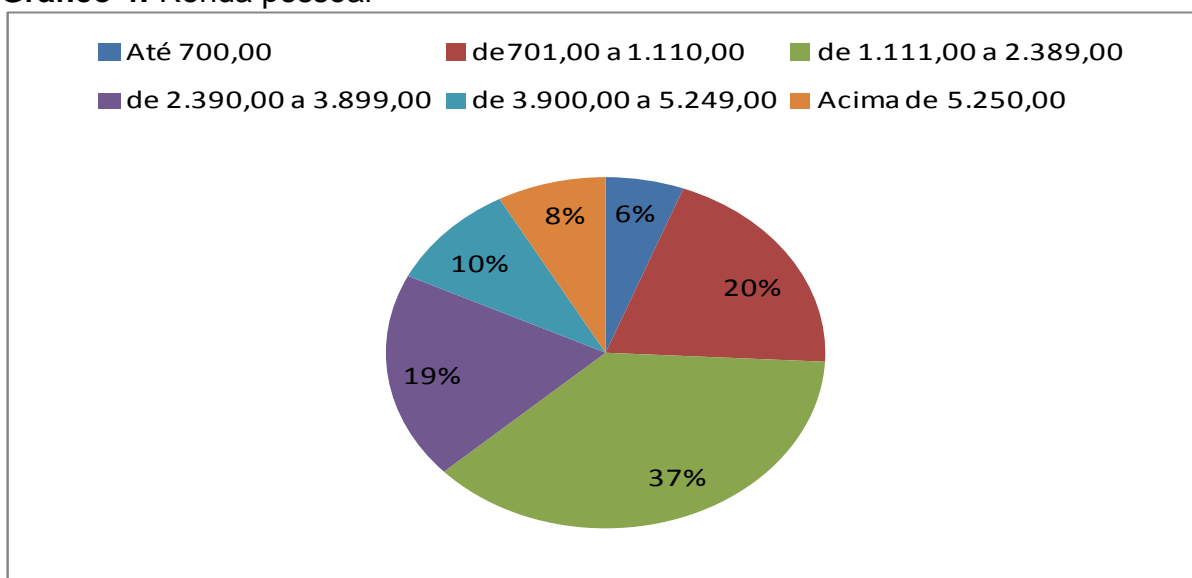
Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Por meio da imagem acima, percebe-se que grande parte dos entrevistados (37%) costuma frequentar motéis ao menos uma vez por mês. Já 12% frequentam toda semana. Com porcentagem de 16%, pelo menos de 15 em 15 dias. Ao menos 19% destes comparecem de 6 em 6 meses e 16%, pelo menos uma vez por ano.

Tabela 5: Renda pessoal

OPÇÕES	QUANTIDADE	%
Até 700,00	23	6%
De 701,00 a 1.110,00	80	20%
De 1.111,00 a 2.389,00	149	37%
De 2.390,00 a 3.899,00	76	19%
De 3.890,00 a 5.249,00	39	10%
Acima de 5.250,00	32	8%
Total de entrevistados	399	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Gráfico 4: Renda pessoal

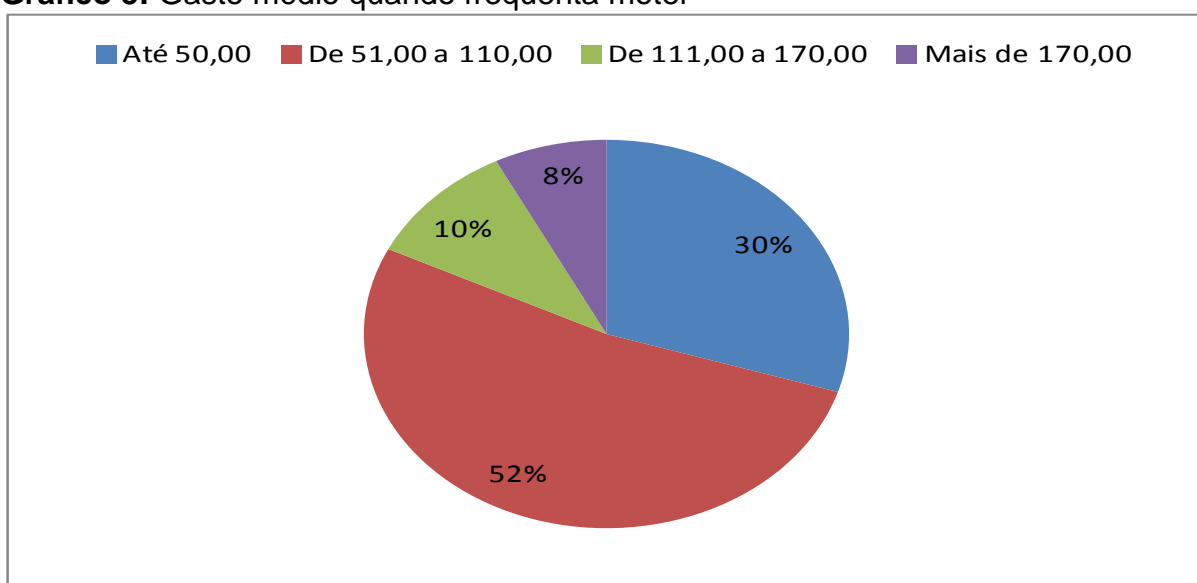
Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Com relação aos entrevistados que frequentam motéis, 37% têm renda pessoal de R\$ 1.111,00 a 2.389,00. Enquanto 20% possuem R\$ 701,00 a R\$ 1.110,00. Com pouco menos, 19% destes possuem renda de R\$ 2.390,00 a R\$ 3.899,00. Já 10% possuem de R\$ 3.900,00 a R\$ 5.249,00. Enquanto a minoria (6%) possui renda de até R\$ 700,00, os que possuem a maior renda somam 8%.

Tabela 6: Gasto médio quando frequenta motel

OPÇÕES	QUANTIDADE	%
Até 50,00	119	30%
De 51,00 a 110,00	209	52%
De 111,00 a 170,00	41	10%
Mais de 170,00	30	8%
Total de entrevistados	399	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Gráfico 5: Gasto médio quando frequenta motel

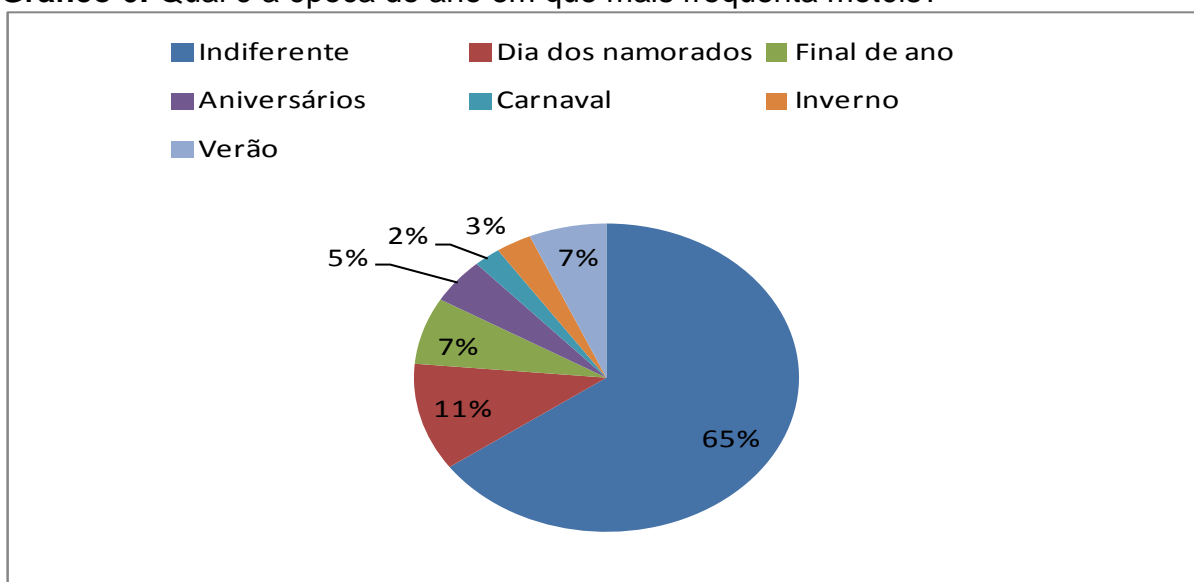
Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Dentre as pessoas que frequentam este estabelecimento, 52% costumam gastar de R\$ 51,00 a R\$ 110,00. Já 30% gastam um mínimo de até R\$ 50,00. 10% dos entrevistados desembolsam de R\$ 111,00 a R\$ 170,00 e a minoria (8%) gasta mais de R\$ 170,00.

Tabela 7: Qual é a época do ano em que mais frequenta motéis?

OPÇÕES	QUANTIDADE	%
Indiferente	260	65%
Dia dos namorados	45	11%
Final de ano	28	7%
Aniversários	19	5%
Carnaval	9	2%
Inverno	12	3%
Verão	26	7%
Total de entrevistados	399	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Gráfico 6: Qual é a época do ano em que mais frequenta motéis?

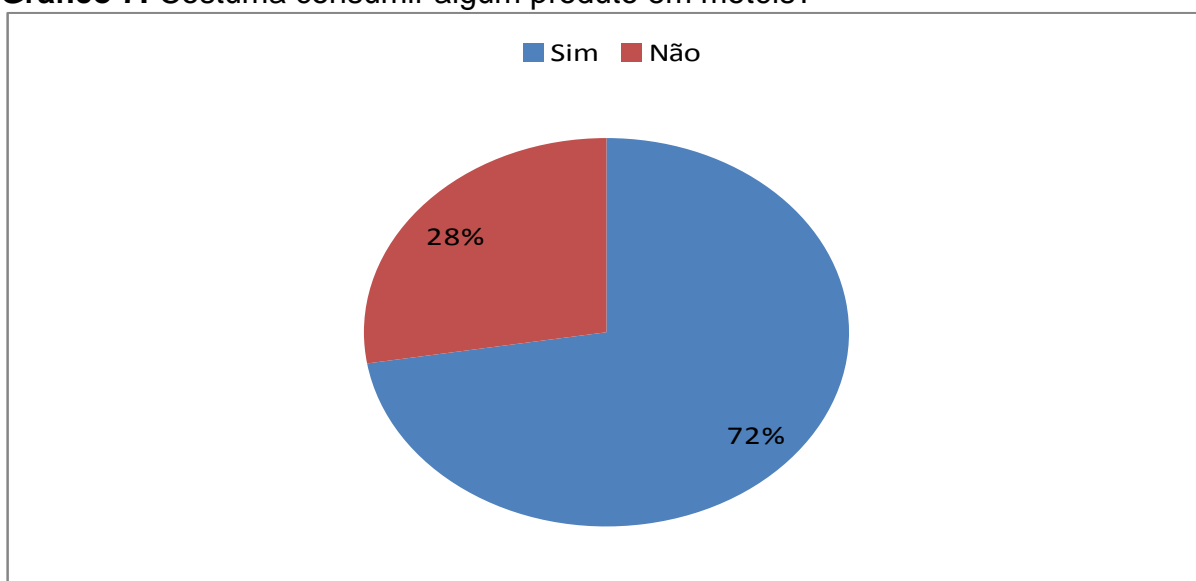
Fonte: Dados do pesquisador (2014)

A grande maioria dos entrevistados (65%) não precisa de uma data comemorativa para frequentar um motel, vai quando sente vontade. Alguns preferem em datas comemorativas, como: dia dos namorados (11%); carnaval (2%) e aniversários (5%). Há ainda os que frequentam mais no verão (7%), outros mais no inverno (3%) e aqueles que preferem os finais de ano (7%).

Tabela 8: Costuma consumir algum produto nos motéis?

OPÇÕES	QUANTIDADE	%
Sim	289	72%
Não	110	28%
Total de entrevistados	399	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Gráfico 7: Costuma consumir algum produto em motéis?

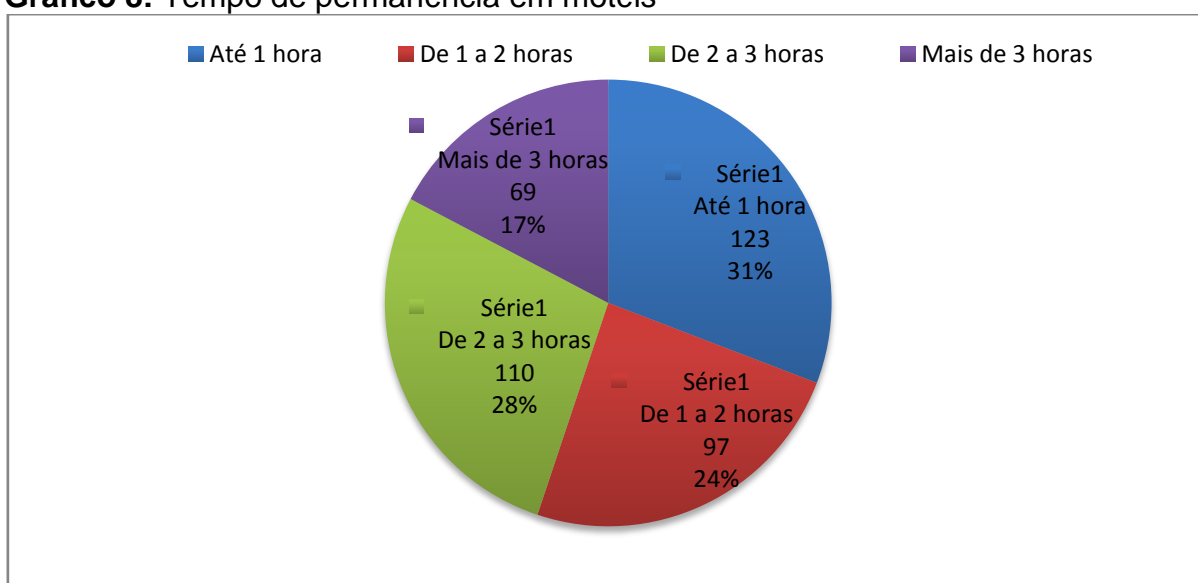
Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Grande parte das pessoas que frequentam motéis, cerca de 72% dos entrevistados, costuma consumir alguma coisa além da própria diária. O restante (28%) não consome nada quando vai a motéis.

Tabela 9: Tempo de permanência em motéis

OPÇÕES	QUANTIDADE	%
Até 1 hora	123	31%
De 1 a 2 horas	97	24%
De 2 a 3 horas	110	28%
Mais de 3 horas	69	17%
Total de entrevistados	399	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Gráfico 8: Tempo de permanência em motéis

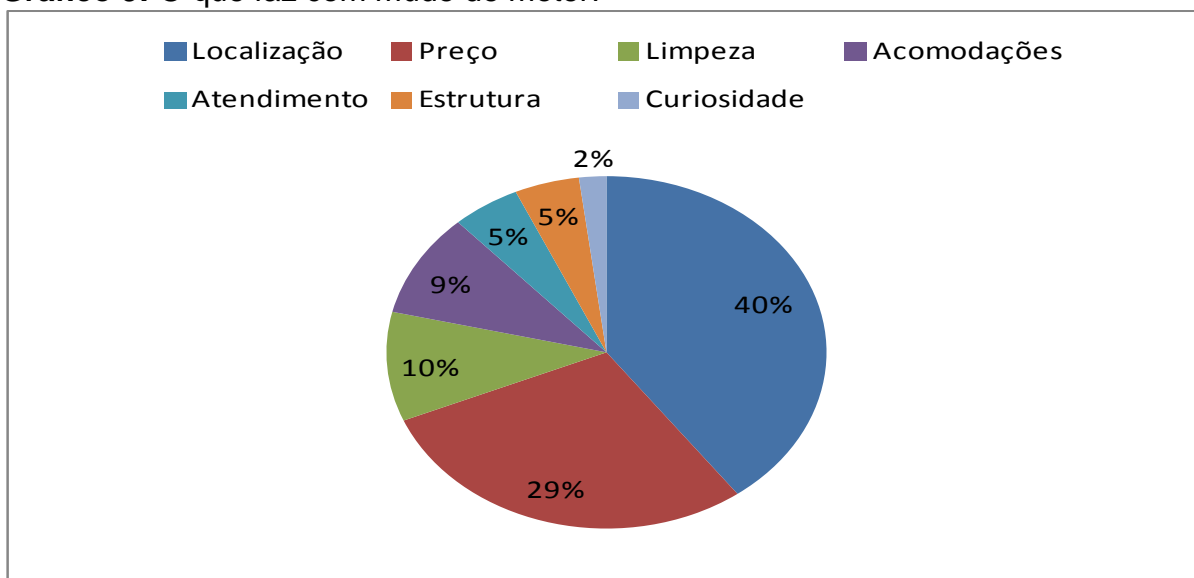
Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Percebe-se, pela figura acima, que a maior parte dos entrevistados (31%) fica um tempo mínimo de 1 hora no estabelecimento. Há aqueles (24%) que ficam um pouco mais, de 1 a 2 horas. Cerca de 28% gostam de relaxar um pouco e ficam de 2 a 3 horas. Por suposto, existem pessoas que ficam mais de 3 horas (17%), muitas delas até pernoitando.

Tabela 10: O que faz com que mude de motel?

OPÇÕES	QUANTIDADE	%
Localização	159	40%
Preço	115	29%
Limpeza	40	10%
Acomodações	38	9%
Atendimento	20	5%
Estrutura	19	5%
Curiosidade	8	2%
Total de entrevistados	399	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Gráfico 9: O que faz com que mude de motel?

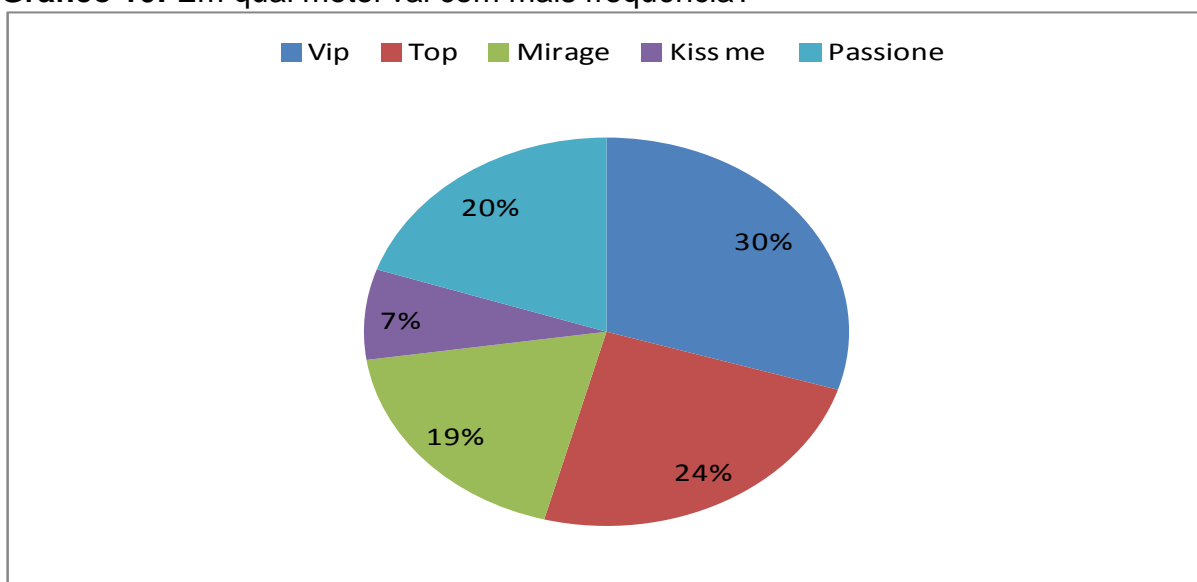
Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Muitos dos entrevistados (40%) são levados a trocar de motel pela localização do mesmo, embora alguns (29%) por optarem por um preço melhor. Dentre os entrevistados, 10% gostam de um ambiente limpo, fator que também os leva à troca de estabelecimento. Às vezes, as acomodações não são as melhores, 9% prezam um ambiente aconchegante, além de um atendimento com qualidade (5%). A estrutura é um aspecto que não chama muito atenção, pois apenas 5% se incomodam com um ambiente com uma má estrutura. Por fim, alguns (2%) são curiosos, principalmente por algo novo, e trocam de motel somente pela curiosidade de conhecer aquele outro estabelecimento.

Tabela 11: Em qual motel vai com mais frequência?

OPÇÕES	QUANTIDADE	%
Vip	119	30%
Top	97	24%
Mirage	74	19%
Kiss me	30	7%
Passione	79	20%
Total de entrevistados	399	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Gráfico 10: Em qual motel vai com mais frequência?

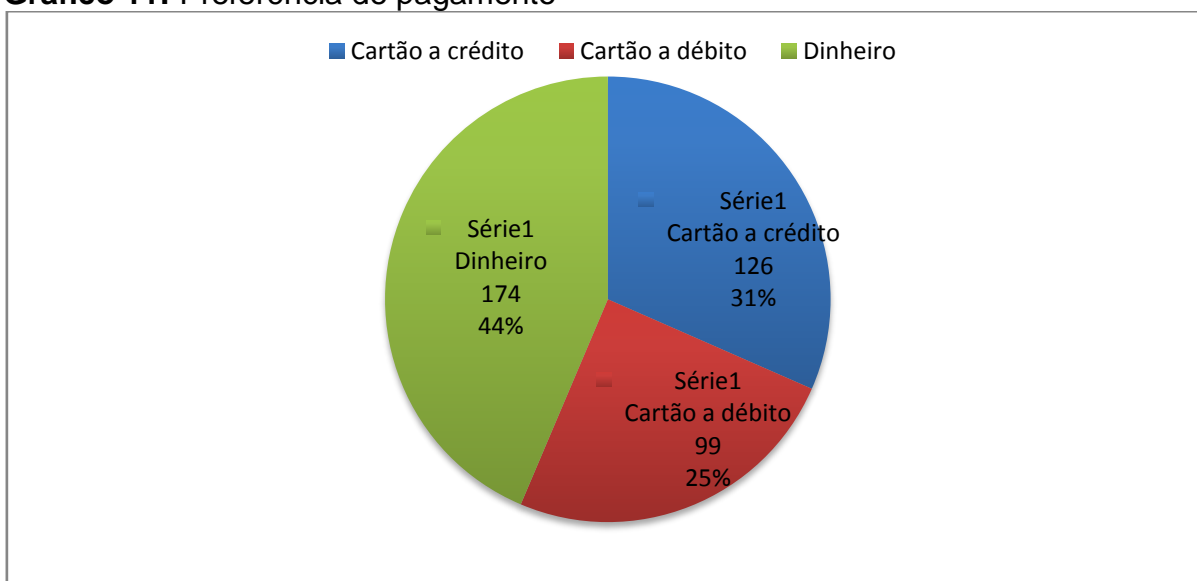
Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Por serem grandes concorrentes no ramo de motéis, os mais frequentados pelos entrevistados são: VIP, com 30%, e TOP, com 24%. Não tão longe, estão Mirage, com 19%, Passione, com 20%, e por último, Kiss Me, com 7%.

Tabela 12: Preferência de pagamento

OPÇÕES	QUANTIDADE	%
Cartão a crédito	126	31%
Cartão a débito	99	25%
Dinheiro em espécie	174	44%
Total de entrevistados	399	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Gráfico 11: Preferência de pagamento

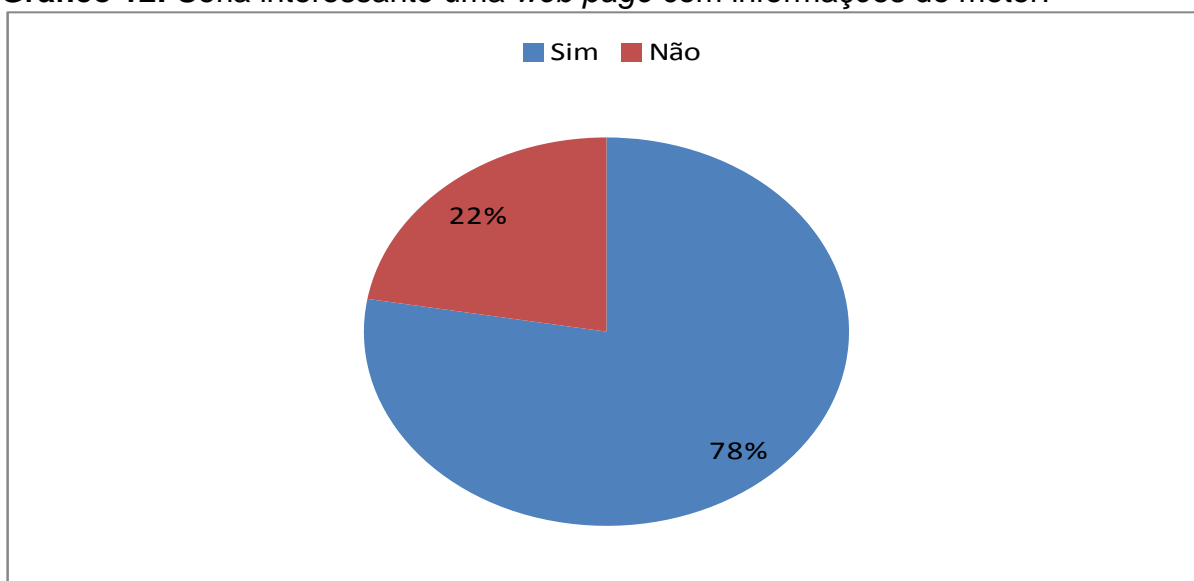
Fonte: Dados do pesquisador (2014)

De acordo com os resultados demonstrados no gráfico acima, constata-se que 44% dos entrevistados preferem efetuar o pagamento em dinheiro, seguidos pela preferência ao cartão de crédito, com 31%, e cartão de débito, com 25%.

Tabela 13: Seria interessante uma *web page* com informações do motel?

OPÇÕES	QUANTIDADE	%
Sim	310	78%
Não	89	22%
Total de entrevistados	399	100%

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Gráfico 12: Seria interessante uma *web page* com informações do motel?

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Fica evidenciado, pelo gráfico acima, que 78% dos entrevistados acreditam ser interessante informações do motel publicadas em uma *web Page*; no entanto, 22% acreditam que a criação dessa ferramenta seria desnecessária.

4.5.6 Análise da clientela

Com base na pesquisa levantada, através de uma amostragem e dos métodos utilizados pela coleta, podem ser feitas algumas observações, como se verá na sequência.

Das 399 pessoas entrevistadas, apenas 18% eram do sexo feminino, sendo que as mulheres ficam inibidas em responder que são frequentadoras de motel, enquanto os homens fazem questão de afirmar que frequentam, representando, portanto, 82% dos entrevistados. Após isso, o questionamento sobre a idade mostrou 36% dos entrevistados têm idade entre 18 a 24 anos e alegam que, por serem dependentes dos pais, não têm um lugar específico para satisfazer seus desejos; parcialmente, os pesquisados de 25 a 34 anos informaram a mesma situação dos mais novos, representando 28%. Também há um número bastante importante das pessoas com idade entre 35 a 59 anos, aqueles que dizem ter uma companhia definitiva e, em uma expressão vulgar, “pulam a cerca” com outra companheira. Deste modo, percebe-se que apenas 2% das pessoas com mais de 60 anos frequentam este tipo de estabelecimento, fazendo com que seja uma boa oportunidade para a empresa buscar a satisfação deste segmento.

Foi possível identificar, também, que 72% dos entrevistados consomem bebidas, alimentos e outros produtos enquanto permanecem nos motéis. Aliás, este tempo de permanência varia de acordo com sua disponibilidade de tempo: enquanto alguns ficam apenas 1 hora, outros permanecem por mais de 3 horas, sendo que a grande maioria, 52%, demora-se entre 1 e 3 horas.

Sobre a frequência, 65% vão a motéis mensalmente, sendo que ainda há aqueles que vão esporadicamente, já podendo ser considerado como um dado otimista. Observou-se que a localização é o quesito principal para a mudança de motel, fator que será a principal estratégia do Motel Entai. Seguindo de um preço intermediário para a qualidade oferecida, subentendendo que é importante, há, ainda, outros fatores com maior importância, como a limpeza (citado por 10% dos entrevistados). Também utilizando essas mesmas questões da pesquisa, destacou-se a procura pela qualidade em um contexto geral, somando aproximadamente 90% em todos os casos, os quais ressaltaram atributos como limpeza, acomodações, estrutura, atendimento e localização. Pode-se chegar à conclusão de que o futuro

cliente exigirá qualidade, com os clientes estando dispostos a desembolsar um pouco se for para desfrutar de tais requisitos.

O fato de que a maioria utiliza esse tipo de serviço, optando por motéis mais requintados da região, reforça, mais uma vez, a preocupação das pessoas sobre o local para onde estão indo, para onde levarão namoradas ou esposas, sempre em busca do melhor, aliado a um preço não tão excessivo.

4.5.7 Análise da concorrência

Quadro 16: Análise da concorrência

Concorrente/ Localização	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Vip Motel	Localização, qualidade, atendimento, produtos oferecidos, Boa imagem no mercado, Bom tempo de Mercado	Preço Elevado
Top Motel	Localização, qualidade, atendimento, produtos oferecidos, Boa imagem no mercado	Preço Elevado, Pouco tempo no mercado
Motel Mirage	Preço, Localização, Bom tempo de Mercado	Qualidade, atendimento, produtos oferecidos
Kiss Me Motel	Preço, Bom Tempo de Mercado	Qualidade, Localização, Produtos oferecidos
Passione Motel	Preço, Localização	Qualidade, produtos oferecidos, Pouco tempo no mercado

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

4.5.8 Estágio de desenvolvimento do produto ou serviço

Quadro 17: Estágio de desenvolvimento do produto/serviço

Etapas		Índice de Conclusão da Etapa					
		0%	20%	40%	60%	80%	100%
01	Maturação da ideia-oportunidade			x			
02	Definições do produto- especificações				x		
03	Em comercialização	x					

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

4.5.9 Estratégias de *marketing*

As estratégias de *marketing* envolvem produto/serviço, preço, praça e promoção, os chamados 4Ps ou mix de *marketing* que, de acordo com Rosa (2007) e Cecconello e Ajzenal (2008), são os instrumentos que ajudam o empreendedor a

levar seu produto ou serviço até o cliente final, sendo que devem ser pensados sob a ótica deste, pois é ele quem define a qualidade daquilo que pode adquirir.

4.5.9.1 Produto

- Oferecer um serviço de ótima qualidade, transmitindo conforto aos hóspedes.
- Garantir a limpeza e higiene dos quartos oferecidos.
- Ser confiável aos clientes, garantindo sigilo total.
- Segurança
- Preço justo
- Localização de fácil acesso

4.5.9.2 Preço

Com relação a preços, o Motel Entai trabalhará com quatro tipos de suítes e, conseqüentemente, quatro preços. Definiu-se, como estratégia, a formação do preço com relação ao custo e aos concorrentes em potencial, e também pelo que foi estipulado como a margem de lucro desejada. A execução do pagamento poderá ser realizada através de dinheiro ou cartão de crédito. Este, para manter discrição do cliente na fatura do cartão, sairá como *posto de serviços*.

Para início das atividades, os preços serão os seguintes:

Quadro 18: Preços das suítes

Suíte Entai	R\$ 60,00
Suíte Entai <i>Splendor</i>	R\$ 65,00
Suíte Entai <i>Splendor</i> c/ 2 Garagens	R\$ 70,00
Suíte Entai <i>Dreams</i> c/ 2 Garagens	R\$ 75,00

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Os diferenciais existentes entre uma suíte e outra, que justificam distinção entre os preços, já foi explicitado anteriormente. O tempo máximo de permanência, para os valores citados, são de 2 horas. Ultrapassado este tempo, será cobrado um adicional de R\$ 20,00 por hora (Suíte Entai), R\$ 35,00 (Suíte Entai *Splendor*), R\$ 30,00 (Suíte Entai *Splendor* c/ 2 garagens) e R\$ 35,00 (Suíte Entai *Dreams* c/ 2 garagens).

4.5.9.3 Praça

Para definição da localização do negócio, o fator de maior relevância foi a boa visibilidade do empreendimento, onde não haja engarrafamentos, como no centro da cidade. O local escolhido foi a SC-446, KM 02, bairro São Simão, em Criciúma/SC.

Como estratégias de *marketing* para este elemento, foram definidas:

- a) proximidade – o Motel Entai estará localizado às margens da Rodovia SC-446, entre as cidades de Criciúma e Morro da Fumaça;
- b) pontos de referência – Condomínio Santa Clara e Sociedade Recreativa Mampituba, pontos conhecidos que servirão como boas referências para localização do Motel;
- c) fluxo automotivo – a localização, entre os municípios de Criciúma e Morro da Fumaça, fará com que o Motel esteja entre todo o fluxo existente nestas cidades e nas demais localidades vizinhas, como Urussanga, Orleans e São Ludgero. Por serem pequenas cidades, a população tem a necessidade de ir para outros municípios quando quer utilizar serviços como aprendizagem, compras, enfim, produtos e serviços que dificilmente são oferecidos nas respectivas cidades, motivo pelo qual há um grande fluxo de automóveis próximo ao motel.

4.5.9.4 Promoção

A promoção é uma das ferramentas de maior importância, pois está totalmente ligada ao alcance de objetivos e metas. É neste item que será criada a estratégia para atingir o público-alvo, mostrando como agir para conseguir a efetividade da promoção e, assim, criar o desejo do cliente em utilizar os serviços oferecidos.

Na promoção de vendas, serão duas estratégias:

- a) estratégia de lançamento – para o lançamento, serão realizadas chamadas em rádio e todas as placas de publicidade estarão estrategicamente localizadas para induzir o público-alvo a usufruir os serviços, sempre procurando despertar a curiosidade;
- b) estratégia de manutenção – será implantado um plano de fidelidade, tornando maior a chance de manter o cliente frequentando o estabelecimento e sentir-se mais importante perante a organização.

O plano funcionará da seguinte forma: na entrada do motel, o cliente fornece o número do seu Cadastro de Pessoa Física (CPF), sem divulgação de nomes; com isso, o sistema de informação puxa, no banco de dados, o número de visitas deste “código”. Quando o cliente completar dez visitas ao motel, ganhará a décima primeira estadia temporária, pagando apenas o consumo na suíte.

Em relação à propaganda, a comunicação definida pelo Motel Entai dar-se-á através de propagandas em rádios, placas e mídia exterior (*outdoor*) em pontos estratégicos, chamando atenção de forma que a despertar curiosidade no público-alvo em utilizar os serviços oferecidos. As rádios foram escolhidas de acordo com informações obtidas pelas pesquisas.

O posicionamento das placas foi definido com base em locais de maior fluxo de pessoas, em todas as cidades, e também visando o público frequentador que está nas praias, pois, como a região possui praias próximas, foi decidido implantar placas nas entradas e saídas desses locais, principalmente porque o fluxo de pessoas aumenta consideravelmente na alta temporada. Além disso, serão colocadas duas placas a uma distância de 10 quilômetros antes do estabelecimento: nos sentidos norte-sul e sul-norte.

Mais especificamente, as estratégias de propaganda estarão assim configuradas:

- a) chamadas em rádio – Rádios Atlântida FM e Som Maior Premium, com 7 chamadas por dia, nos períodos vespertino e noturno;
- b) mídia exterior – contratação da empresa Amorim Mídia Exterior, colocando 3 *outdoors*, bissemanais, em vias de acesso e saídas para bares, restaurantes, universidade, boates e eventos;
- c) placas – 10 placas, espalhadas pela região, informando a distância para chegar ao Motel.

4.6 PLANO FINANCEIRO

Planejar a parte financeira é essencial ao início e à manutenção de qualquer empreendimento, pois, de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009) e Degen (2009), o plano financeiro define a viabilidade ou inviabilidade do negócio.

Neste aspecto, devem ser explicitados, detalhada e profundamente, as premissas utilizadas, as vendas, os investimentos, os gastos com pessoal, os custos fixos e variáveis, o fluxo de caixa, a demonstração de resultado e o balanço patrimonial.

4.6.1 Premissas utilizadas

Quadro 19: Premissas utilizadas

	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Inflação	5,0	5,0	4,5	4,5
Correção preço de vendas	5,0	5,0	5,0	5,0
Correção salários	7,0	7,0	7,0	7,0
Correção custos fixos	5,0	5,0	5,0	5,0
Correção custos variáveis	10,0	7,0	6,0	6,0

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

4.6.2 Vendas

As vendas foram projetadas de acordo com informações obtidas pelo pesquisador junto a um empreendimento do mesmo segmento, utilizado como *benchmarking*.

Ressalta-se que o empreendimento funcionará todos os dias da semana, vinte e quatro horas por dia, não havendo qualquer intervalo.

A seguir, será apresentado o quadro de vendas com a projeção do primeiro ano da futura empresa, demonstrando os quartos oferecidos, seus preços por cada duas horas e uma previsão de vendas que, neste caso, foi estabelecida conforme entrevista com um empresário do ramo hoteleiro, observando-se a sazonalidade do segmento.

Quadro 20: Previsão de vendas em reais

(continua)

Produto	Mês 1			Mês 2		
	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total
Suite Entai	490	60,00	29.400	490	60,00	29.400
Suite Entai Splendor	490	65,00	31.850	490	65,00	31.850
Suite Entai Splendor c/ 2 Garagens	380	70,00	26.600	380	70,00	26.600
Suite Entai Dreams c/ 2 Garagens	360	75,00	27.000	360	75,00	27.000
3% Excedente	1	3.445,00	3.445	1	3.445,00	3.445
7% Bebidas	1	8.040,00	8.040	1	8.040,00	8.040
3% Comida	1	3.445,00	3.445	1	3.445,00	3.445
2% Produtos extras	1	2.297,00	2.297	1	2.297,00	2.297
Diversos (% s/vendas)	0%		-	0%		-
Total Vendas			132.077			132.077

(continuação)

Produto	Mês 3			Mês 4		
	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total
Suite Entai	660	60,00	39.600	580	60,00	34.800
Suite Entai Splendor	660	65,00	42.900	580	65,00	37.700
Suite Entai Splendor c/ 2 Garagens	600	70,00	42.000	520	70,00	36.400
Suite Entai Dreams c/ 2 Garagens	590	75,00	44.250	480	75,00	36.000
3% Excedente	1	5.063,00	5.063	1	4.347,00	4.347
7% Bebidas	1	11.812,00	11.812	1	10.143,00	10.143
3% Comida	1	5.063,00	5.063	1	4.347,00	4.347
2% Produtos extras	1	3.375,00	3.375	1	2.898,00	2.898
Diversos (% s/vendas)	0%		-	0%		-
Total Vendas			194.063			166.635

Produto	Mês 5			Mês 6		
	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total
Suite Entai	660	60,00	39.600	720	60,00	43.200
Suite Entai Splendor	660	65,00	42.900	720	65,00	46.800
Suite Entai Splendor c/ 2 Garagens	600	70,00	42.000	680	70,00	47.600
Suite Entai Dreams c/ 2 Garagens	550	75,00	41.250	570	75,00	42.750
3% Excedente	1	4.347,00	4.347	1	5.410,00	5.410
7% Bebidas	1	10.143,00	10.143	1	12.625,00	12.625
3% Comida	1	4.347,00	4.347	1	5.410,00	5.410
2% Produtos extras	1	2.898,00	2.898	1	3.607,00	3.607
Diversos (% s/vendas)	0%		-	0%		-
Total Vendas			187.485			207.402

Produto	Mês 7			Mês 8		
	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total
Suite Entai	600	60,00	36.000	580	60,00	34.800
Suite Entai Splendor	600	65,00	39.000	580	65,00	37.700
Suite Entai Splendor c/ 2 Garagens	540	70,00	37.800	520	70,00	36.400
Suite Entai Dreams c/ 2 Garagens	500	75,00	37.500	480	75,00	36.000
3% Excedente	1	4.509,00	4.509	1	4.347,00	4.347
7% Bebidas	1	10.521,00	10.521	1	10.143,00	10.143
3% Comida	1	4.509,00	4.509	1	4.347,00	4.347
2% Produtos extras	1	3.006,00	3.006	1	2.898,00	2.898
Diversos (% s/vendas)	0%		-	0%		-
Total Vendas			172.845			166.635

Produto	Mês 9			Mês 10		
	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total
Suite Entai	580	60,00	34.800	580	60,00	34.800
Suite Entai Splendor	580	65,00	37.700	580	65,00	37.700
Suite Entai Splendor c/ 2 Garagens	520	70,00	36.400	520	70,00	36.400
Suite Entai Dreams c/ 2 Garagens	480	75,00	36.000	480	75,00	36.000
3% Excedente	1	4.347,00	4.347	1	4.347,00	4.347
7% Bebidas	1	10.143,00	10.143	1	10.143,00	10.143
3% Comida	1	4.347,00	4.347	1	4.347,00	4.347
2% Produtos extras	1	2.898,00	2.898	1	2.898,00	2.898
Diversos (% s/vendas)	0%		-	0%		-
Total Vendas			166.635			166.635

Produto	Mês 11			Mês 12		
	Qtde	Preço Unit	Total	Qtde	Preço Unit	Total
Suite Entai	580	60,00	34.800	670	60,00	40.200
Suite Entai Splendor	580	65,00	37.700	670	65,00	43.550
Suite Entai Splendor c/ 2 Garagens	520	70,00	36.400	600	70,00	42.000
Suite Entai Dreams c/ 2 Garagens	480	75,00	36.000	550	75,00	41.250
3% Excedente	1	4.347,00	4.347	1	5.010,00	5.010
7% Bebidas	1	10.143,00	10.143	1	11.690,00	11.690
3% Comida	1	4.347,00	4.347	1	5.010,00	5.010
2% Produtos extras	1	2.898,00	2.898	1	3.340,00	3.340
Diversos (% s/vendas)	0%		-	0%		-
Total Vendas			166.635			192.050

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

O quadro da página anterior apresenta a projeção específica, mês a mês, de vendas de todos os produtos para o primeiro ano, indo desde a suíte até os produtos, com quantidade, preço unitário e total, permitindo observar que alguns quartos possuem maior valor agregado, por terem atrativos extras disponíveis, e, assim, são ocupados em menor quantidade, enquanto outros, com menor valor, têm maior rotatividade.

4.6.2.1 Projeções de vendas para o período

Estabelecer uma clientela de confiança, é uma tarefa difícil. Por isso, o quadro abaixo mostra as projeções de vendas para um período de cinco anos.

Quadro 21: Previsão de vendas – R\$

Mês	Vendas (Base)	% efetivo no 1º ano	Ano				
			1	2	3	4	5
% Variação Preço Vendas	-	-	-	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
% Variação Qtde Vendida	-	-	-	5,0%	2,0%	1,0%	1,0%
Janeiro	132.077	65%	85.850	145.285	155.455	164.782	174.669
Fevereiro	132.077	70%	92.454	145.285	155.455	164.782	174.669
Março	194.063	80%	155.250	213.469	228.412	242.117	256.644
Abril	166.635	90%	149.972	183.299	196.129	207.897	220.371
Maio	187.485	100%	187.485	206.234	220.670	233.910	247.945
Junho	207.402	100%	207.402	228.142	244.112	258.759	274.284
Julho	172.845	100%	172.845	190.130	203.439	215.645	228.584
Agosto	166.635	100%	166.635	183.299	196.129	207.897	220.371
Setembro	166.635	100%	166.635	183.299	196.129	207.897	220.371
Outubro	166.635	100%	166.635	183.299	196.129	207.897	220.371
Novembro	166.635	100%	166.635	183.299	196.129	207.897	220.371
Dezembro	192.050	100%	192.050	211.255	226.043	239.605	253.982
Total Geral	2.051.174	93%	1.909.848	2.256.291	2.414.232	2.559.086	2.712.631

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

As informações do quadro acima evidenciam que o primeiro ano de vendas não será expressivo em relação aos outros anos, projetando-se o valor de R\$ 1.909.848,00 (um milhão novecentos e nove mil oitocentos e quarenta oito reais), com uma variação no preço de 5% ao ano. Como é uma empresa nova, buscando um espaço no mercado, as vendas começam baixas e vão aumentando, gradativamente, com o decorrer do exercício.

No segundo ano, as vendas têm uma previsão de aumento de 5%, com previsão de 2% para o terceiro ano e de 1% para o quarto e o quinto anos.

Vale ressaltar que as informações obtidas levaram em consideração a variação de vendas do motel entrevistado.

4.6.2.2 Recebimento das vendas

Quadro 22: Contas a receber das vendas

Opção de Pagamento	1	Entrada	S	100%
--------------------	---	---------	---	------

Mês	Ano					
	1	2	3	4	5	6
Janeiro	85.850	145.285	155.455	164.782	174.669	-
Fevereiro	92.454	145.285	155.455	164.782	174.669	-
Março	155.250	213.469	228.412	242.117	256.644	-
Abril	149.972	183.299	196.129	207.897	220.371	-
Mai	187.485	206.234	220.670	233.910	247.945	-
Junho	207.402	228.142	244.112	258.759	274.284	-
Julho	172.845	190.130	203.439	215.645	228.584	-
Agosto	166.635	183.299	196.129	207.897	220.371	
Setembro	166.635	183.299	196.129	207.897	220.371	
Outubro	166.635	183.299	196.129	207.897	220.371	
Novembro	166.635	183.299	196.129	207.897	220.371	
Dezembro	192.050	211.255	226.043	239.605	253.982	
Total Geral	1.909.848	2.256.291	2.414.232	2.559.086	2.712.631	-

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

No quadro 22, são apresentadas as contas a receber durante 5 anos. Analisando-se os dados, é possível perceber que a empresa possui apenas duas formas de pagamento: em cartão e à vista. E com informações obtidas, a grande maioria efetuará o pagamento à vista, em dinheiro.

4.6.2.3 Faturamento e impostos

Por ser uma pequena empresa, optante pelo regime Super Simples, que tem como principal objetivo reduzir a carga tributária para as micro e pequenas empresas, e envolve todos os encargos a serem pagos, é desconsiderável o pagamento de outros tributos e encargos sociais.

Quadro 23: Faturamento

Demonstrativo do Faturamento					
Mês	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Janeiro	85.850	145.285	155.455	164.782	174.669
Fevereiro	92.454	145.285	155.455	164.782	174.669
Março	155.250	213.469	228.412	242.117	256.644
Abril	149.972	183.299	196.129	207.897	220.371
Maio	187.485	206.234	220.670	233.910	247.945
Junho	207.402	228.142	244.112	258.759	274.284
Julho	172.845	190.130	203.439	215.645	228.584
Agosto	166.635	183.299	196.129	207.897	220.371
Setembro	166.635	183.299	196.129	207.897	220.371
Outubro	166.635	183.299	196.129	207.897	220.371
Novembro	166.635	183.299	196.129	207.897	220.371
Dezembro	192.050	211.255	226.043	239.605	253.982
Total Faturamento	1.909.848	2.256.291	2.414.232	2.559.086	2.712.631

Impostos s/Faturamento	%	14,93%	15,20%	15,35%	15,48%	16,85%
	R\$	285.140	342.956	370.585	396.146	457.078

Comissões s/Faturamento	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	R\$	-	-	-	-	-

Royalties s/Faturamento	%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	R\$	-	-	-	-	-

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Quadro 24: Impostos

Tipo do Imposto	% Distribuição Vendas	Alíquota	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
ICMS - Interno - SC	100,00%	17,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ICMS - Norte, Nordeste	0,00%	7,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ICMS - Sul e Sudeste	0,00%	12,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPI		5,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PIS		1,65%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
COFINS		7,60%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Super Simples	--		14,93%	15,20%	15,35%	15,48%	16,85%
Total			14,93%	15,20%	15,35%	15,48%	16,85%

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Observando-se os quadros 23 e 24, pode-se perceber que eles apresentam o faturamento da empresa para o primeiro ano.

Levando-se em consideração todo o faturamento, a empresa está enquadrada no regime determinado pela Lei Complementar nº 123/2006 (Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte).

4.6.3 Investimentos

Os investimentos dizem respeito aos recursos monetários a serem investidos para a montagem do empreendimento, devendo ser calculados, de maneira profunda e detalhada, diversos aspectos: investimentos, fontes e usos das aplicações e depreciação.

4.6.3.1 Quadro de investimentos

No quadro abaixo, é informado todo o investimento necessário para o início efetivo do empreendimento:

Quadro 25: Investimentos iniciais

(continua)

Descrição	Quant.	Valor Unitário	Valor Total
Maquinas e Equipamentos (inclusive instalação)			181.000,00
Maquina de Lavar Industrial	1	31.000,00	31.000,00
Maquina de Secar Industrial	1	29.500,00	29.500,00
Maquina de Passar Industrial	1	22.000,00	22.000,00
Maquina Centrifuga Industrial	1	27.500,00	27.500,00
Gerador	1	50.000,00	50.000,00
Tanque para Gerador	1	5.000,00	5.000,00
Instalação do Gerador	1	8.000,00	8.000,00
Transformador para Gerador	1	8.000,00	8.000,00
			-
Veículos			16.480,00
Fiorino	1	14.500,00	14.500,00
Implantação GNV	1	1.980,00	1.980,00
			-
Equipamentos de Informática e de Comunicação			10.930,00
Computadores	7	1.399,00	9.793,00
Monitores	2	369,00	738,00
Impressora Multifuncional	1	399,00	399,00
			-
Software			8.500,00
Sistema + Equipamentos + Instalação	1	8.500,00	8.500,00
			-

(continuação)

Móveis e Utensílios			441.052,00
Suite Entai	8	10.230,00	81.840,00
Suite Entai Splendor	8	12.030,00	96.240,00
Suite Entai Splendor c/ 2 Garagens	6	13.400,00	80.400,00
Suite Entai Dreams c/ 2 Garagens	4	14.100,00	56.400,00
Moveis Administração	1	8.500,00	8.500,00
Frigobar	26	599,00	15.574,00
Secador de Cabelo	26	79,00	2.054,00
Cama Erotica	4	399,00	1.596,00
Cama para Suite Entai	8	1.250,00	10.000,00
Cama para Suite Entai Splendor	8	1.250,00	10.000,00
Cama para Suite Entai Splendor c/ 2 Garagens	6	1.250,00	7.500,00
Cama para Suite Entai Dreams c/ 2 Garagens	4	1.650,00	6.600,00
Ar Condicionado 12.000 BTUs	26	1.299,00	33.774,00
TV LED 32	22	1.099,00	24.178,00
TV LED 42	4	1.599,00	6.396,00
Construção Civil			2.776.400,00
Obra Construção (Pl 2.450 m2)	1	2.695.000,00	2.695.000,00
Pavimentação e Botânica	1	45.000,00	45.000,00
Placas do Motel na Região	16	1.900,00	30.400,00
Projeto Arquitetônico	1	6.000,00	6.000,00
Terrenos			200.000,00
Area com 3.500 m2	1	200.000,00	200.000,00
			-
Sub Total			3.634.362,00
Capital de Giro			110.000,00
Estoques Iniciais			10.000,00
Custos Fixos			
Reserva de Capital			100.000,00
Treinamento Inicial			
Total Investimentos			3.744.362,00

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

O investimento necessário para dar início ao funcionamento do futuro empreendimento é de R\$ 3.744.362,00 (três milhões setecentos e quarenta quatro mil reais trezentos e sessenta dois reais), conforme quadro de investimentos acima.

Com base na entrevista realizada com o empresário, esse investimento é muito importante para o completo funcionamento da empresa.

Analisando-se o quadro, é possível concluir que, para iniciar e abrir uma empresa, é preciso ter um bom capital de giro, e este quadro apresenta todos os gastos necessários ao investimento com imobilizado.

4.6.3.2 Quadro de fontes e usos das aplicações

Quadro 26: Fontes e usos das aplicações

Quadro de Fontes e Usos das Aplicações			
Descrição dos Itens		Valor	%
FONTES			
Recursos Próprios		3.744.362,00	100%
Recursos de Terceiros - Banco		-	0%
Total da Fontes		3.744.362,00	100%
USOS			
Construção Civil		2.776.400,00	74,15
Máquinas e Equipamentos		181.000,00	4,83
Veículos		16.480,00	0,44
Equipamentos Informática/Comunicação		10.930,00	0,29
Software		8.500,00	0,23
Móveis e Utensílios		441.052,00	11,78
Instalações - Obras e Reformas		-	0,00
Terrenos		200.000,00	5,34
Subtotal		3.634.362,00	97,06
Capital de Giro + Despesas Pré-operacionais		110.000,00	2,94
Total dos Usos		3.744.362,00	100,00

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

O quadro acima apresenta toda a parte de inicialização, os gastos necessários com construção e até a compra do terreno. Já que o sócio conta com recursos próprios para abertura do empreendimento, escapando dos altos juros do mercado, os gastos serão menores e a empresa poderá alcançar um bom rendimento.

4.6.3.3 Quadro da depreciação

Todo item necessário para iniciar um empreendimento, seja ele usado ou novo, apresenta um valor de depreciação. O quadro 27 mostra a depreciação dos bens patrimoniais:

Quadro 27: Depreciação

Quadro de Depreciação				
Descrição dos Itens	% (a a)	Valor Invest.	Depr. Mensal	Depr. Anual
Construção Civil	4	2.776.400,00	9.254,67	111.056,00
Máquinas e Equipamentos	10	181.000,00	1.508,33	18.100,00
Veículos	20	16.480,00	274,67	3.296,00
Equipamentos Informática/Comunicação	20	10.930,00	182,17	2.186,00
Software	20	8.500,00	141,67	1.700,00
Móveis e Utensílios	10	441.052,00	3.675,43	44.105,20
Instalações - Obras e Reformas	4	0,00	0,00	-
Terrenos	0	200.000,00	0,00	-
Total		3.634.362,00	15.036,93	180.443,20

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

O quadro 27, da página anterior, apresenta uma previsão de depreciação mensal e anual, com a quantidade e os valores investidos para a construção da estrutura do empreendimento. Os bens que mais apresentarão depreciação serão os veículos, os equipamentos de informática/comunicação, os *softwares*, os móveis e os utensílios, as máquinas e os equipamentos e as instalações (obras, reformas e construção civil). Já o terreno não sofrerá depreciação tendo, ao contrário, forte tendência de valorização. O valor total de depreciação será de R\$ 180.443,20 (cento e oitenta mil quatrocentos e quarenta três reais e vinte centavos), anualmente.

4.6.4 Pessoal

Já que se trata de uma empresa do ramo de hospedagem e lazer, neste caso, uma prestadora de serviço, precisará de colaboradores para auxiliar o empreendimento, o que vai gerar os gastos demonstrados na sequência.

4.6.4.1 Quadro de pessoal

Para o funcionamento da empresa, serão necessários 20 (vinte) funcionários: 1 (um) gerente diurno, 1 (um) gerente noturno, 2 (dois) recepcionistas diurnos, 2 (dois) recepcionista noturnos, 1 (um) serviço geral, 2 (dois) responsáveis pelo turno diurno, 2 (dois) responsáveis pelo turno noturno, 4 (quatro) camareiras diurnas, 4 (quatro) camareiras noturnas e 1 (um) financeiro/RH.

Quadro 28: Salários

Cargos	Qtde.	Remuneração			
		Fixo	Ins/Per	Outros	Total Mensal
GERENTE DIURNO	1	2.500			2.500
GERENTE NOTURNO	1	2.500		200	2.700
RECEPCIONISTA DIURNA	2	950			1.900
RECEPCIONISTA NOTURNA	2	950		100	2.100
SERVIÇOS GERAIS	1	1.500			1.500
RESPONSAVEL TURNO (DIURNO)	2	980			1.960
RESPONSAVEL TURNO (NOTURNO)	2	980		100	2.160
CAMAREIRAS (DIURNA)	4	930			3.720
CAMAREIRAS (NOTURNA)	4	930		100	4.120
FINANCEIRO/RH	1	1.500			1.500
Total	20				24.160

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

O quadro da página anterior apresenta todas as áreas necessárias para as quais devem ser contratados funcionários especializados, assim como o valor de seus salários mensais. O gerente diurno receberá R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais) e o noturno, R\$ 2.700,00; as recepcionistas diurnas receberão R\$ 950,00 (novecentos e cinquenta reais) e as noturnas, R\$ 1.050,00 (um mil e cinquenta reais); o encarregado pelos serviços gerais receberá R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais); o responsável pelo turno diurno receberá R\$ 980,00 (novecentos e oitenta reais) e o noturno, R\$ 1.080,00 (um mil e oitenta); as camareiras diurnas receberão R\$ 930,00 (novecentos e trinta reais) e as noturnas, R\$ 1.030,00 (um mil e trinta reais); o responsável pelo financeiro, que também cuidará dos recursos humanos, receberá R\$ 1.500,00 (um mil e quinhentos reais) fixos, totalizando uma folha de pagamento de R\$ 24.160,00 (vinte quatro mil cento e sessenta reais).

4.6.4.2 Encargos sobre salários

Quadro 29: Encargos sobre salários

Encargos sobre Salários			
Descrição	Desembolso	%	Observações
1. INSS + Terceiros	Mensal - Mês Seguinte	0,00%	Optantes Simples = 0%
2. SAT-Seg. Acid. Trabalho	Mensal - Mês Seguinte	0,00%	Optantes Simples = 0%
3. FGTS	Mensal - Mês Seguinte	8,00%	
4. Férias	Anual	11,11%	1/3 de férias
4.1. INSS+FGTS s/ Férias	Anual	0,89%	
5. Décimo Terceiro Salário	Anual em Dezembro	8,33%	
5.1. INSS+FGTS s/ 13º Salário	Anual em Dezembro	0,67%	
6. Multa FGTS - Provisão Rescisão	Eventual	4,00%	Multa 50% FGTS
7. PLR	Anual	0,00%	Participação Resultados
Total		32,99%	

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

O quadro 29 apresenta os custos separadamente, com o salário dos colaboradores e todos os direitos que um funcionário possui.

A partir de sua observação, percebe-se que os maiores encargos tratam-se do percentual de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), do décimo terceiro salário e das férias, que, somando-se aos demais, totalizam-se um montante de 32,99%.

4.6.4.3 Projeção do custo de pessoal

Quadro 30: Projeção do custo de pessoal

Mês	Folha Pcto (Base)	% efetivo no 1º ano	Ano				
			1	1	2	3	4
% Variação Salarial	--	--	-	7,0%	7,0%	7,0%	7,0%
% Variação Numero Pessoal	--	--	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Janeiro	24.160	100%	24.160	25.851	27.661	29.597	31.669
Fevereiro	24.160	100%	24.160	25.851	27.661	29.597	31.669
Março	24.160	100%	24.160	25.851	27.661	29.597	31.669
Abril	24.160	100%	24.160	25.851	27.661	29.597	31.669
Maio	24.160	100%	24.160	25.851	27.661	29.597	31.669
Junho	24.160	100%	24.160	25.851	27.661	29.597	31.669
Julho	24.160	100%	24.160	25.851	27.661	29.597	31.669
Agosto	24.160	100%	24.160	25.851	27.661	29.597	31.669
Setembro	24.160	100%	24.160	25.851	27.661	29.597	31.669
Outubro	24.160	100%	24.160	25.851	27.661	29.597	31.669
Novembro	24.160	100%	24.160	25.851	27.661	29.597	31.669
Dezembro	24.160	100%	24.160	25.851	27.661	29.597	31.669
Total Salários	289.920	100%	289.920	310.214	331.929	355.164	380.026
Encargos s/ Salários							
1. INSS + Terceiros	-		-	-	-	-	-
2. SAT-Seg. Acid. Trabaho	-		-	-	-	-	-
3. FGTS	23.194		23.194	24.817	26.554	28.413	30.402
4. Férias	32.200		32.200	34.454	36.866	39.447	42.208
4.1. INSS+FGTS s/ Férias	2.576		2.576	2.756	2.949	3.156	3.377
5. Décimo Terceiro Salário	24.150		24.150	25.841	27.650	29.585	31.656
5.1. INSS+FGTS s/ 13o Salário	1.932		1.932	2.067	2.212	2.367	2.532
6. Multa FGTS - Provisão Rescisã	11.597		11.597	12.409	13.277	14.207	15.201
7. PLR	-		-	-	-	-	-
Total Encargos	95.649		95.649	102.345	109.509	117.174	125.377
Total Custo de Pessoal	385.569		385.569	412.559	441.438	472.339	505.403

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

O quadro 30, acima, apresenta as despesas com colaboradores, desde o salário até os impostos, planejadas de modo a se manter tudo regularizado, mensalmente, durante 5 anos, com uma variação salarial de 7%, de acordo com a média registrada nos últimos anos. Como não haverá previsão de expansão da empresa em, pelo menos, cinco anos, o número do pessoal não sofrerá variação. O aumento das quantidades vendidas, projetadas no quadro de vendas, é suportado pelo quadro pessoal previsto.

4.6.5 Custos fixos

Custos fixos são aqueles que não sofrerão variação mensal pelo volume de vendas ou faturamento, ou seja, continuarão sendo os mesmos durante todos os meses do ano.

Quadro 31: Custos fixos

(continua)

[illegible]

(continuação)

Descrição	Ano 1	Ano 2			Ano 3			Ano 4			Ano 5		
	Valor	Valor	Base do reajuste		Valor	Base do reajuste		Valor	Base do reajuste		Valor	Base do reajuste	
			% Aumento Preço	% Opcional		% Aumento	% Opcional		% Aumento Preço	% Opcional		% Aumento	% Opcional
Salários	289.920	310.214			331.929			355.164			380.026		
Encargos salariais	95.649	102.345			109.509			117.174			125.377		
Depreciações	180.443	180.443			180.443			180.443			180.443		
Água	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Aluguel	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Assinaturas	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Associações de Classe	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Combustível	23.760	24.948	5,00%		26.195	5,00%		27.505	5,00%		28.880	5,00%	
Correios	960	1.008	5,00%		1.058	5,00%		1.111	5,00%		1.167	5,00%	
Energia Elétrica	49.200	51.660	5,00%		54.243	5,00%		56.955	5,00%		59.803	5,00%	
Honorários contábeis	5.400	5.670	5,00%		5.954	5,00%		6.251	5,00%		6.564	5,00%	
Pro-labore	54.000	56.700	5,00%		59.535	5,00%		62.512	5,00%		65.637	5,00%	
Encargos s/ Pro-labore	2.986	3.135	5,00%		3.292	5,00%		3.456	5,00%		3.629	5,00%	
Internet	1.080	1.134	5,00%		1.191	5,00%		1.250	5,00%		1.313	5,00%	
Manutenção equipamentos	18.000	18.900	5,00%		19.845	5,00%		20.837	5,00%		21.879	5,00%	
Manutenção móveis/utensílios	6.000	6.300	5,00%		6.615	5,00%		6.946	5,00%		7.293	5,00%	
Manutenção veículo	3.600	3.780	5,00%		3.969	5,00%		4.167	5,00%		4.376	5,00%	
Material de escritório	2.490	2.615	5,00%		2.745	5,00%		2.882	5,00%		3.027	5,00%	
Material de Limpeza/conservação	35.400	37.170	5,00%		39.029	5,00%		40.980	5,00%		43.029	5,00%	
Propaganda	30.000	31.500	5,00%		33.075	5,00%		34.729	5,00%		36.465	5,00%	
Seguros	4.320	4.536	5,00%		4.763	5,00%		5.001	5,00%		5.251	5,00%	
Taxas e Impostos (Lixo, Iptu, Ipva, ect.)	1.140	1.197	5,00%		1.257	5,00%		1.320	5,00%		1.386	5,00%	
Telefone	4.800	5.040	5,00%		5.292	5,00%		5.557	5,00%		5.834	5,00%	
Vistoria Anual (ART 01/12)	3.600	3.780	5,00%		3.969	5,00%		4.167	5,00%		4.376	5,00%	
Premiação Funcionario	9.600	10.080	5,00%		10.584	5,00%		11.113	5,00%		11.669	5,00%	
Manutenção Sistema	1.440	1.512	5,00%		1.588	5,00%		1.667	5,00%		1.750	5,00%	
Alvara De Funcionamento	417	438	5,00%		460	5,00%		483	5,00%		507	5,00%	
Radio	10.800	11.340	5,00%		11.907	5,00%		12.502	5,00%		13.127	5,00%	
Sindicato	4.080	4.284	5,00%		4.498	5,00%		4.723	5,00%		4.959	5,00%	
Juros do Financiamento de Terceiro	-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
Total	839.085	879.729	0,00%		922.944	0,00%		968.898	0,00%		1.017.767	0,00%	

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

O quadro 31 apresenta todos os custos fixos que a empresa terá para entrar em funcionamento, tanto durante os doze meses iniciais quanto nos primeiros cinco anos.

Como o custo de vida, atualmente, aumentou muito, e por possuir apenas um sócio, o pró-labore será o maior custo: anualmente, custará R\$ 54.000,00 (cinquenta e quatro mil reais). Por funcionar vinte quatro horas ao dia, os gastos com energia elétrica custarão, anualmente, R\$ 49.200,00 (quarenta e nove mil e duzentos reais), seguidos dos custos com material de limpeza e conservação, com R\$ 35.400,00 (trinta e cinco mil e quatrocentos reais). Com isso, no primeiro ano, o gasto geral será de R\$ 839.085,00 (oitocentos e trinta nove mil e oitenta cinco reais); no segundo ano, R\$ 879.729,00 (oitocentos e setenta nove mil setecentos e vinte nove reais); no terceiro, R\$ 922.944,00 (novecentos e vinte dois mil novecentos e quarenta quatro reais); no quarto ano, os gastos chegarão a R\$ 968.898,00 (novecentos e sessenta oito mil oitocentos e noventa e oito reais); e, no quinto ano, a R\$ 1.017.767,00 (um milhão dezessete mil setecentos e sessenta e sete reais).

4.6.6 Custos variáveis

Esses custos são variáveis em função da quantidade vendida de bebidas, alimentos e produtos extras.

Quadro 32: Custos variáveis

(continua)

Quadro dos Custos Variáveis (Compras)												
Descrição	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12
Suite Entai	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suite Entai Splendor	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suite Entai Splendor c/ 2 Garagens	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Suite Entai Dreams c/ 2 Garagens	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3% Excedente	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7% Bebidas	2.613	2.814	4.725	4.564	5.072	6.313	5.261	5.072	5.072	5.072	5.072	5.845
3% Comida	1.120	1.206	2.025	1.956	2.174	2.705	2.255	2.174	2.174	2.174	2.174	2.505
2% Produtos extras	747	804	1.350	1.304	1.449	1.804	1.503	1.449	1.449	1.449	1.449	1.670
Diversos (% s/vendas)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	4.479	4.824	8.100	7.825	8.694	10.821	9.018	8.694	8.694	8.694	8.694	10.020
Crédito de Impostos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Custo Variável	4.479	4.824	8.100	7.825	8.694	10.821	9.018	8.694	8.694	8.694	8.694	10.020

(continuação)

Quadro dos Custos Variáveis (Compras)												
Ano 1	Ano 2			Ano 3			Ano 4			Ano 5		
Valor	Valor	Base do reajuste		Valor	Base do reajuste		Valor	Base do reajuste		Valor	Base do reajuste	
		% Aumento	%		% Aumento	%		% Aumento	%		% Aumento	%
-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
57.492	67.972	10,00%		72.730	7,00%		77.094	6,00%		81.720	6,00%	
24.639	29.130	10,00%		31.169	7,00%		33.039	6,00%		35.022	6,00%	
16.426	19.421	10,00%		20.780	7,00%		22.027	6,00%		23.348	6,00%	
-	-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%		-	0,00%	
98.556	116.523	18,23%		124.680	7,00%		132.160	6,00%		140.090	6,00%	
-	-			-			-			-		
98.556	116.523			124.680			132.160			140.090		

Quadro dos Custos Variáveis - Compras R\$

Mês	Ano				
	1	2	3	4	5
% Variação Preço Vendas	-	10,0%	7,0%	6,0%	6,0%
% Variação Qtde Vendida	-				
Janeiro	4.479	7.580	8.111	8.597	9.113
Fevereiro	4.824	7.580	8.111	8.597	9.113
Março	8.100	11.138	11.917	12.632	13.390
Abril	7.825	9.563	10.233	10.847	11.498
Maio	8.694	9.563	10.233	10.847	11.498
Junho	10.821	11.903	12.736	13.500	14.311
Julho	9.018	9.920	10.614	11.251	11.926
Agosto	8.694	9.563	10.233	10.847	11.498
Setembro	8.694	9.563	10.233	10.847	11.498
Outubro	8.694	9.563	10.233	10.847	11.498
Novembro	8.694	9.563	10.233	10.847	11.498
Dezembro	10.020	11.022	11.794	12.501	13.251
Total Geral	98.556	116.523	124.680	132.160	140.090

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Já este quadro apresenta os custos variáveis (do primeiro ao quinto ano), os quais envolvem bebidas, comidas, excedentes e produtos extras, que possuem variação durante o ano todo.

No caso deste empreendimento, os custos variáveis estão ligados diretamente ao consumo dentro dos quartos: quanto mais vendas, maiores serão os custos. Nota-se o crescimento das vendas, ligadas diretamente à variação de ocupação nos quartos, anualmente. Com isso, os custos no primeiro ano de instalação do negócio totalizarão R\$ 98.556,00 (noventa e oito mil quinhentos e cinquenta e seis reais); no segundo ano, R\$ 116.523,00 (cento e dezesseis mil quinhentos e vinte e três reais); no terceiro, R\$ 124.680,00 (cento e vinte e quatro

(continuação)

Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. Saldo Inicial	0	1.079.790	2.082.093	3.128.567	4.229.306
2. Entradas					
Recebimentos de Vendas	1.909.848	2.256.291	2.414.232	2.559.086	2.712.631
Perdas no Recebimento das Vendas	0	0	0	0	0
Financiamentos de Terceiros	0				
Integralização dos Sócios	3.744.362				
Empréstimos de Curto Prazo	0	0	0	0	0
Total Entradas	5.654.210	2.256.291	2.414.232	2.559.086	2.712.631
3. Saídas					
Custos Fixos: Salários	265.760	308.523	330.120	353.228	377.954
Custos Fixos: Encargos salariais	58.940	99.775	106.759	114.232	122.229
Custos Fixos: Operacionais	250.334	285.589	299.869	314.862	330.605
Custos Fixos: Juros do Financiamento	0	0	0	0	0
Custos Variáveis - Fornecedores	98.556	116.523	124.680	132.160	140.090
Impostos s/Vendas	256.467	339.519	367.998	393.753	451.373
Comissão s/Vendas e Royalties	0	0	0	0	0
Distribuição de Lucros	0	103.060	137.563	149.404	159.282
Estoque	10.000	1.000	770	706	749
Investimentos / Reinvestimentos	3.634.362	0	0	0	0
Imposto de Renda Pessoa Jurídica	0	0	0	0	0
Amortização do Financiamento	0	0	0	0	0
Pagamento Empréstimos de Curto Prazo	0	0	0	0	0
Total Saídas	4.574.420	1.253.989	1.367.758	1.458.346	1.582.282
4. Saldo Período	1.079.790	1.002.302	1.046.474	1.100.740	1.130.349
5. Saldo Final	1.079.790	2.082.093	3.128.567	4.229.306	5.359.655
6. Empréstimo de Curto Prazo	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Taxa de Juros →	51,1%	51,1%	51,1%	51,1%	51,1%
(+) Saldo Inicial	-	-	-	-	-
(+) Juros do Mês s/Saldo anterior	-	-	-	-	-
(=) Saldo Atualizado	-	-	-	-	-
(+) Concessão do mês	-	-	-	-	-
(-) Pagamento do Mês	-	-	-	-	-
(=) Saldo Final	-	-	-	-	-

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

O quadro 33 apresenta o fluxo de caixa da empresa, com saldo inicial, entradas e saídas, demonstrando que, do primeiro ao quinto ano, haverá um saldo positivo na diferença entre entradas e saídas. Assim, no primeiro ano, começa-se com um saldo de R\$ 1.079.790,00 (um milhão setenta e nove mil setecentos e noventa reais); no final de cinco anos, termina-se com saldo final de R\$ 5.359.655,00 (cinco milhões trezentos e cinquenta e nove mil seiscentos e cinquenta cinco reais).

4.6.7.1 Demonstração do fluxo de caixa (DFC)

Quadro 34: Demonstração do fluxo de caixa

<i>Descrição</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>
Fluxo das Atividades Operacionais					
(+) Recebimentos de Clientes e outros	1.909.848	2.256.291	2.414.232	2.559.086	2.712.631
(-) Pagamentos a Fornecedores	348.891	402.112	424.548	447.023	470.695
(-) Pagamentos a Funcionários (salários e encargos)	324.700	408.298	436.879	467.461	500.183
(-) Recolhimentos ao Governo	256.467	339.519	367.998	393.753	451.373
(-) Pagamentos a Credores Diversos	10.000	1.000	770	706	749
(=) Disponibilidades geradas (aplicadas)	969.790	1.105.362	1.184.037	1.250.143	1.289.631
Fluxo das Atividades de Investimentos					
(+) Recebimento de Venda de Imobilizado	0	0	0	0	0
(-) Aquisição de Ativo Permanente	3.634.362	0	0	0	0
(+) Recebimento de Dividendos	0	0	0	0	0
(=) Disponibilidades geradas (aplicadas)	-3.634.362	0	0	0	0
Fluxo das Atividades de Financiamentos					
(+) Novos Empréstimos	0	0	0	0	0
(-) Amortização de Empréstimos	0	0	0	0	0
(-) Juros de Empréstimos	0	0	0	0	0
(+) Emissão de Debêntures	0	0	0	0	0
(+) Integralização de Capital	3.744.362	0	0	0	0
(-) Pagamento de Dividendos e outras pagtos aos Sócios	0	103.060	137.563	149.404	159.282
(=) Disponibilidades geradas (aplicadas)	3.744.362	-103.060	-137.563	-149.404	-159.282
Aumento/Diminuição Nas Disponibilidades					
DISPONIBILIDADES - no início do período	0	0	0	0	0
DISPONIBILIDADES - no final do período	1.079.790	1.002.302	1.046.474	1.100.740	1.130.349
Variação do Período	1.079.790	1.002.302	1.046.474	1.100.740	1.130.349

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

O quadro acima apresenta, detalhadamente, o fluxo de caixa projetado para os primeiros cinco anos do empreendimento.

4.6.8 Demonstração do resultado de exercício (DRE)

Através do DRE serão analisados os dados econômicos e financeiros da empresa, apresentando os resultados para o período traçado.

Quadro 35: Demonstração do resultado do exercício

Demonstração do Resultado do Exercício - DRE					
<i>Descrição</i>	<i>Ano 1</i>	<i>Ano 2</i>	<i>Ano 3</i>	<i>Ano 4</i>	<i>Ano 5</i>
(+) Receita de Vendas	1.909.848	2.256.291	2.414.232	2.559.086	2.712.631
(-) Impostos	285.140	342.956	370.585	396.146	457.078
(-) Comissão	0	0	0	0	0
(-) Royalties	0	0	0	0	0
(=) Receita Líquida	1.624.708	1.913.335	2.043.647	2.162.939	2.255.553
(-) Custos Variáveis	98.556	116.523	124.680	132.160	140.090
(=) Margem de Contribuição	1.526.151	1.796.812	1.918.968	2.030.779	2.115.463
(-) Custos Fixos	839.085	879.729	922.944	968.898	1.017.767
(-) Despesas com Perdas Recebto Vendas	0	0	0	0	0
(-) Despesas/Receitas Financeiras	0	0	0	0	0
(=) Lucro Antes do I. de Renda	687.066	917.084	996.024	1.061.881	1.097.695
(-) Resultado Operacional Líquido	687.066	917.084	996.024	1.061.881	1.097.695
(-) Imposto de Renda e CSSL	0	0	0	0	0
(=) Resultado Líquido do Exercício	687.066	917.084	996.024	1.061.881	1.097.695

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Pelos dados do quadro 35, acima, observa-se que, da receita bruta de R\$ 1.909.848,00 (um milhão novecentos e nove mil oitocentos e quarenta e oito reais), menos os impostos, comissões e *royalties*, chegar-se-á à receita líquida de R\$ 1.624.708,00 (um milhão seiscentos e vinte e quatro mil setecentos e oito reais). Tirando-se os custos variáveis, a margem de contribuição será de R\$ 1.526.151,00 (um milhão quinhentos e vinte e seis mil cento e cinquenta e um reais), valor do qual será preciso descontar também os custos fixos, obtendo-se um lucro, antes do imposto de renda, de R\$ 687.066,00 (seiscentos e oitenta e sete mil e sessenta e seis reais), o qual, neste caso, é o resultado líquido do exercício no primeiro período, e assim segue nos próximos períodos, nos quais irão mudar somente os valores.

4.6.8.1 Distribuição dos lucros

Quadro 36: Distribuição dos lucros

Mês	Ano				
	1	2	3	4	5
Distribuição do Lucro - %	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
Lucros a pagar - R\$	103.060	137.563	149.404	159.282	164.654
Pagamento dos Lucros - R\$	-	103.060	137.563	149.404	159.282

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Este quadro apresenta a distribuição dos lucros prevista para os cinco anos iniciais do empreendimento.

A política de distribuição de lucros, de 15%, foi estipulada pelo sócio para deixar dinheiro em caixa e, assim, ter capacidade para reinvestimento no sexto ano do projeto.

4.6.9 Balanço patrimonial

O balanço patrimonial apresenta a contabilidade da empresa, descrevendo ativo (circulante e não circulante) e passivo (circulante, não circulante e patrimônio líquido) no determinado período.

Quadro 37: Balanço patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL						
	Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Ativo	CIRCULANTE					
	Disponível	1.079.790	2.062.093	3.128.567	4.229.306	5.359.655
	Contas a Receber	-	-	-	-	-
	Estoques	10.000	11.000	11.770	12.476	13.225
	NÃO CIRCULANTE					
	Realizável a Longo Prazo					
	Imobilizado					
	Construção Civil	2.776.400	2.776.400	2.776.400	2.776.400	2.776.400
	Maquinas e Equipamentos	181.000	181.000	181.000	181.000	181.000
	Veículos	16.480	16.480	16.480	16.480	16.480
	Equipamentos Informática/Comunicação	10.930	10.930	10.930	10.930	10.930
	Software	8.500	8.500	8.500	8.500	8.500
	Móveis e Utensílios	441.052	441.052	441.052	441.052	441.052
	Instalações - Obras e Reformas	-	-	-	-	-
	Terrenos	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
	Reinvestimentos	-	-	-	-	-
	Depreciações	(180.443)	(360.886)	(541.330)	(721.773)	(902.216)
	Total do Ativo	4.543.709	5.366.568	6.233.369	7.154.371	8.105.025
Passivo	CIRCULANTE					
	Contas a Pagar	22.739	23.875	25.069	26.323	27.639
	Salários e Encargos a Pagar	60.869	65.130	69.689	74.567	79.787
	Comissões e Royalties a Pagar	-	-	-	-	-
	Impostos a Pagar	26.673	32.111	34.698	37.091	42.796
	Lucros a Distribuir aos Sócios	103.060	137.563	149.404	159.282	164.654
	Empréstimos de Curto Prazo	-	-	-	-	-
	NÃO CIRCULANTE					
	Exigível de Longo Prazo					
	Empréstimos para financiamento	-	-	-	-	-
	PATRIMÔNIO LÍQUIDO					
	Capital Social	3.744.362	3.744.362	3.744.362	3.744.362	3.744.362
	Capital a Integralizar	-	-	-	-	-
	Lucros (Prejuízos) Acumulados	584.006	1.363.527	2.210.147	3.112.746	4.045.767
	Total do Passivo	4.543.709	5.366.568	6.233.369	7.154.371	8.105.025

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

4.6.9.1 Indicadores econômicos

Serão apresentados, nos indicadores econômicos, os índices de liquidez que avaliam a capacidade de pagamento da empresa frente às suas obrigações e aos recursos que possui. Estes indicadores são divididos em Liquidez Corrente, Liquidez Seca, Liquidez Geral e Liquidez Imediata.

Quadro 38: Índices financeiros

Quadro dos Índices Financeiros							
	ÍNDICE	Uní	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Índices de Liquidez	Liquidez Corrente		5,06	8,09	11,26	14,27	17,06
	Liquidez Seca		5,01	8,05	11,22	14,23	17,02
	Liquidez Geral		5,06	8,09	11,26	14,27	17,06
	Liquidez Imediata		5,01	8,05	11,22	14,23	17,02
Índices de Endividamento	Participação Capital de Terceiros	%	4,74%	4,82%	4,47%	4,15%	3,88%
	Garantias ao Capital de Terceiros		20,10	19,75	21,35	23,07	24,74
	Composição Endividamento	%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	Imobilização do PL	%	79,80%	64,09%	51,94%	42,48%	35,07%
Índices de Eficiência	Prazo Médio do Recebimento das Vendas (PMRV)	dias	-	-	-	-	-
	Prazo Médio do Pagamento das Compras (PMPC)	dias	8,73	8,63	8,61	8,61	8,59
	Prazo Médio de Renovação de Estoques (PMRE)	dias	36,53	33,98	33,98	33,98	33,98
	Ciclo Operacional	dias	28	25	25	25	25
Capital de Giro	NCG - Necessidade de Capital de Giro - com base no Balanço Patrimonial	R\$	(102.281)	(110.116)	(117.686)	(125.505)	(136.997)
	NCG - Necessidade de Capital de Giro - com base no Ciclo Operacional	R\$	145.447	156.749	167.806	177.932	188.704
	Capital de Giro Líquido (CGL) ou Capital Circulante Líquido	R\$	874.449	1.834.414	2.861.477	3.944.519	5.058.003

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

Observando-se o quadro, é possível perceber que o resultado obtido em todos os índices de liquidez foi maior que 1 (um), demonstrando, então, folga no disponível para liquidações das obrigações. Pode-se observar, também, que o prazo médio de recebimento das vendas está zerado, devido ao pagamento à vista, e que haverá 30 (trinta) dias para renovação de estoques.

4.7 ANÁLISE DA VIABILIDADE DO PROJETO

Quadro 39: Análises financeiras

Análises Financeiras					
Descrição	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. Bases de Cálculo					
Faturamento Bruto	1.909.847,85	2.256.291,40	2.414.231,80	2.559.085,71	2.712.630,85
Investimento Inicial	3.744.362,00				
Saldo Líquido de Caixa Total	1.079.790,17	1.002.302,35	1.046.474,00	1.100.739,58	1.130.348,59
Saldo Líquido de Caixa Operacional	969.790,17	1.105.362,26	1.184.036,54	1.250.143,13	1.289.630,75
Custos Fixos	839.085	879.729	922.944	968.898	1.017.767
Margem de Contribuição	1.526.151	1.796.812	1.918.968	2.030.779	2.115.463
Lucro Líquido do Exercício	687.066	917.084	996.024	1.061.881	1.097.695
2. Análises					
a) Ponto de Equilíbrio - %	54,98%	48,96%	48,10%	47,71%	48,11%
- R\$	1.050.043	1.104.692	1.161.146	1.220.956	1.305.070
b) Lucratividade - Período	35,97%	40,65%	41,26%	41,49%	40,47%
- Acumulada	35,97%	38,50%	39,51%	40,07%	40,16%
c) Rentabilidade - Período	18,35%	24,49%	26,60%	28,36%	29,32%
- Acumulada	18,35%	42,84%	69,44%	97,80%	127,12%
d) VPL - Valor Presente Líquido	Fluxo de Caixa Total	104.555,23	Fluxo de Caixa Operacional	371.743,60	
TMA-Taxa Mínima de Atratividade (Anual)		12,00%			
e) TIR - Taxa Interna de Retorno	Fluxo de Caixa Total	13,11%	Fluxo de Caixa Operacional	15,74%	
f) Período de Payback (1)	Fluxo de Caixa Total	3,49	Fluxo de Caixa Operacional	3,23	Anos
Período Médio de Payback (2)		4,86		4,55	Anos
Período Efetivo de Payback (3)		4,84		3,39	Anos

Fonte: Dados do pesquisador (2014)

O quadro apresenta as análises financeiras, as quais são de extrema importância para a empresa. O ponto de equilíbrio é o valor mínimo que a empresa terá de vender para conseguir pagar seus custos e despesas, ressaltando que quanto menor, melhor será para ela. Observa-se que, no primeiro ano, ficou em 54,98% de sua capacidade, diminuindo a cada ano que se passar e sendo, assim, um ponto muito favorável para o empreendimento.

A lucratividade da empresa, no primeiro ano, é muito boa para o início de sua inserção no mercado, conseguindo alcançar 35,97% e chegando, no quinto ano, a 40,47%, sendo que, a partir do segundo ano, fica praticamente estável.

No primeiro ano, a empresa apresenta uma rentabilidade de 18,35%, aumentando no segundo para 24,49%, no terceiro, para 26,60%, no quarto, para

28,36%, no quinto, para 29,32%, fazendo com que tenha uma rentabilidade acumulada de 127,12%.

O valor presente líquido seria o valor que o projeto apresenta, relacionando-o com a taxa de atratividade que, neste empreendimento foi colocada a 12%; pensando no risco de manter a empresa com bom estado e crescendo, a taxa de retorno seria boa, tendo em vista a rentabilidade da taxa do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (SELIC) com 6,5% ao ano. Neste caso, colocar na poupança o dinheiro investido no empreendimento seria muito menos vantajoso.

A taxa interna de retorno, de 13,11%, mostra que o negócio tem condições para garantir o retorno do investimento feito, sendo ainda maior que a prevista de 12%. Salienta-se que o retorno poderia ser ainda maior se o sócio não visasse a distribuição anual do lucro de 15%.

Por último, destaca-se a grande importância do período de *payback*, o qual apresenta um prazo de retorno de 4,84 anos para o investimento realizado.

5 CONCLUSÃO

Por menor que seja, todo negócio precisa de uma análise de plano de negócios para verificar sua viabilidade. A falta dessa análise, antes e durante seu exercício, acaba levando ao fechamento das portas mais cedo que o esperado. Além disso, o plano de negócios demonstra uma visão sistemática do funcionamento da empresa.

Para o término da análise de viabilidade para a implantação de um motel no Município de Criciúma/SC, foram levantados dados econômicos e financeiros, realizou-se pesquisa quantitativa e exploratória, bem como analisaram-se referências de livros dos mais renomados autores, buscando, sempre que possível, dados recentes para uma melhor veracidade no resultado apresentado.

Toda a análise financeira, assim como os custos, faturamento, investimentos, estoque, impostos, piso salarial e demais aspectos presentes no estudo, basearam-se em fontes primárias e secundárias e em orçamentos realizados na região, garantindo, assim, um veredicto confiável.

Este projeto tinha como objetivo verificar a viabilidade de implantação de um motel no Município de Criciúma/SC, procurando atender a região da AMREC e cidades vizinhas, e, assim, tentar identificar e diminuir os riscos para a abertura deste empreendimento.

Segundo todos os levantamentos, análises e projeções realizadas, conclui-se sobre a viabilidade do negócio, com um tempo de retorno do investimento total em, aproximadamente, cinco anos. Apesar de o estudo mostrar-se viável, um investimento de baixo risco ainda traria um retorno maior, isso com base em um plano de negócios para cinco anos. Deve-se ressaltar, também, que, no final do quinto ano, estando com uma estrutura em perfeitas condições e com um provável valor de mercado acima do investido, devido à sua localização, a marca já estará conhecida no mercado e a organização estará seguindo em uma reta crescente.

Destaca-se, ainda, que, para a implantação do estabelecimento, faz-se necessário um estudo focado em *marketing*, sendo observado que a receita sobre as vendas influencia direta e significativamente o resultado, por apresentar um alto custo fixo.

Com este trabalho de conclusão de curso, pode-se concluir que seria importante a abertura de mais um estabelecimento de hospedagem e lazer na

localização e qualidade oferecidas, para atender a região. Como o acadêmico era inexperiente neste modelo de negócio, a realização do projeto contribuiu para que o mesmo adquirisse bastante conhecimento, deixando-o mais contente ao chegar no término e verificar que o esforço foi recompensado com um resultado positivo, sendo realmente viável o empreendimento pretendido e conseguindo um controle para implantação do mesmo, com uma possível chance de transformar o projeto em um grande negócio.

REFERÊNCIAS

ALECRIM, Michel; AQUINO, Wilson. **Lucros de uma boa ideia**. Jul./2013.

Disponível em:

<http://www.istoe.com.br/reportagens/315024_LUCROS+DE+UMA+BOA+IDEIA>.

Acesso em: 25 jul. 2013.

ANDRADE, Carlos Drummond de. **Alguma poesia**: no meio do caminho. Disponível em: <<http://drummond.memoriaviva.com.br/alguma-poesia/no-meio-do-caminho/>>.

Acesso em: 17 jun. 2014.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed.

Florianópolis: Editora da UFSC, 2010.

BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza.

Fundamentos de metodologia: um guia para a iniciação científica. São Paulo:

McGraw-Hill, 1986.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processos e estruturação. São Paulo: Atlas, 2007.

BRAGA, David. **Momento de crescimento e novas oportunidades**: o Brasil é a bola da vez. Mar./2011. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/momento-de-crescimento-e-novas-oportunidades-o-brasil-e-a-bola-da-vez/53159/>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

CAMARGO, Caio. **Pesquisa da Endeavor indica quais são as diversas faces do empreendedorismo no Brasil**. Abr./2013. Disponível em:

<<http://www.falandodevarejo.com/2013/04/pesquisa-da-endeavor-indica-quais-sao.html>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

CECCONELO, Antônio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**: percurso metodológico para caracterização de oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2004.

COELHO, Ana Maria Magni. **Tinha uma pedra no meio do caminho**. Maio/2009.

Disponível em: <<http://loungeempreendedor.blogspot.com.br/2009/05/tinha-uma-pedra-no-meio-do-caminho.html>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DELOITTE; INSTITUTO Brasileiro de Relações com Investidores. **Brasil, bola da vez**: negócios e investimentos a caminhos dos megaeventos esportivos. 2010. Disponível

em: <<http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/Pesquisa%20Brasil%20bola%20da%20vez%20-%20Deloitte%20e%20IBRI.PDF>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor** (*entrepreneurship*): prática e princípios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ENDEAVOR. **Empreendedores brasileiros**: perfis e percepções. 2013. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/pesquisas/empreendedores_brasileiros_perfis_percepcoes_relatorio_completo.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2013.

FURBINO, Marizete. **Pedras no caminho!** Out./2007. Disponível em: <<http://www.portaloempreendedor.com.br/sites/default/files/artigo/1034067249940/pedras-no-caminho>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

G1 NOTÍCIAS. **Motéis são 23,5% dos locais de hospedagem nas principais capitais**. Fev./2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/02/moteis-sao-235-dos-locais-de-hospedagem-nas-principais-capitais.html>>. Acesso em: 23 nov. 2013.

GABRIEL, Sávio. **Motéis tradicionais podem estar com os dias contados**. Fev./2013. Disponível em: <http://www.diariodepernambuco.com.br/app/noticia/economia/2013/02/16/internas_economia,423228/moteis-tradicionais-podem-estar-com-os-dias-contados.shtml>. Acesso em: 23 nov. 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GLOBO. **Frases**: autores: Albert Einstein. Disponível em: <<http://frases.globo.com/albert-einstein/356>>. Acesso em: 17 jun. 2014.

GROSS, Mariana. **Número de empreendedores do país cresce mais de 40% nos últimos anos**. Mar./2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2013/03/numero-de-empreendedores-do-pais-cresce-mais-de-40-nos-ultimos-anos.html>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HOFMEISTER, Ronaldo. **Oportunidades para a copa 2014**. Jul./2010. Disponível em: <<http://app.pr.sebrae.com.br/blogs/posts/marketing?c=1346>>. Acesso em: 25 jul. 2013.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LYDERIS. **Em dez anos, empreendedorismo cresce 44% no país**. Mar./2013. Disponível em: <<http://www.lyderis.com.br/dicas-e-negocios-hidden/gestao-de-rh/1931-em-dez-anos-empreendedorismo-cresce-44-no-pais>>. Acesso em: 29 jul. 2013.

LIMA, Rosa Cristina Ribeiro; FREITAS, Ana Augusta Ferreira de. Personalidade empreendedora, recursos pessoais, ambiente, atividades organizacionais, gênero e desempenho financeiro de empreendedores informais. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 2, p. 511-531, mar./abr. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v44n2/14.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATOS, Antonio Carlos de; SOUZA, Alecsandro Araujo de; HARIZ, Melhem Skaf. **Manual do jovem empreendedor**. Nov./2008. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A870285A676E3A598325729E004E3192/\\$File/NT000350A2.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/A870285A676E3A598325729E004E3192/$File/NT000350A2.pdf)>. Acesso em: 29 jul. 2013.

MEZZARROBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de metodologia da pesquisa no direito**. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Hudson do Vale de; SÁ, Vinícius Claudino de. Identificação e análise dos fatores críticos de sucesso: o caso da Master produções e eventos. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista, v. 1, p. 41-66, 2012. Disponível em: <<http://revista.ufrr.br/index.php/adminrr/article/download/671/674>>. Acesso em: 15 maio. 2014.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. O trabalho monográfico como iniciação à pesquisa científica. In: CARVALHO, Maria Cecília Maringone de. (Org.). **Construindo o saber: metodologia científica: fundamentos e técnicas**. 22. ed. rev. atual. Campinas/SP: Papirus, 2010. p. 185-213.

PENSADOR. **Albert Einstein**. Disponível em: <<http://pensador.uol.com.br/frase/MTU5OTc/>>. Acesso em: 17 jun. 2014.

POLIZEI, Eder. **Plano de marketing**. São Paulo: Pioneira, 2005.

RODRIGUES, Soniamar Zschornack. **Empreendedorismo no agronegócio**. Curso Técnico em Pesca. Out./2012. Disponível em: <http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/eixo_rec_naturais/aquicultura/181012_emp_agro_ii.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2013.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007. Disponível em:

<[http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2013.

ROVEDA, Vinícius Strazzabosco. **Os motéis no Brasil**: origem e mercado. Jan./2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/ZeaxExpertise/os-moteis-no-brasil-origem-e-mercado>>. Acesso em: 22 maio. 2014.

SALIM, Cesar Simões. et al. **Construindo planos de negócios**: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso. 2. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SEGALLA, Amauri. **Um Brasil que não para**. Abr./2011. Disponível em: <http://www.istoe.com.br/reportagens/132268_UM+BRASIL+QUE+NAO+PARA>. Acesso em: 25 jul. 2013.

SILVA JÚNIOR, Itamiro. **FMI reduz projeção do PIB do Brasil para 2,5% em 2013**. Jul./2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/fmi-reduz-projecao-do-pib-do-brasil-para-2-5-em-2013>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

SILVEIRA, Ailton Carlos da. et al. **Empreendedorismo**: a necessidade de se aprender a empreender. 2007. Disponível em: <http://www.novomilenio.br/foco/2/artigo/artigo_daniele.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2013.

SIMOCELLI, Sylvia. **O sonho do próprio negócio**: dicas importantes para alcançar o sucesso. Fev./2012. Disponível em: <<http://empreendedorismoms.wordpress.com/2012/02/01/sonho-proprio-negocio-dicas-sucesso-empreendedorismo-sebrae/>>. Acesso em: 30 jul. 2013.

STONE, Phil. **O plano de negócios definitivo**. Tradução Roger Maioli dos Santos. São Paulo: *Market Books*, 2001.

VASQUEZ, Adolfo Sanchez. **Ética**. 22. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

VEJA. **Brasil cresce só 0,9% em 2012**: pior marca desde 2009. 01/03/2013. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/pib-brasileiro-decepciona-e-fica-abaixo-de-1-em-2012>>. Acesso em: 26 jul. 2013.

APÉNDICE



APÊNDICE A – Questionário aplicado aos sujeitos da pesquisa

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

Este questionário trata-se de uma pesquisa para buscar respostas sobre **Viabilidade Econômica para Implantação de um Motel no Município de Criciúma/SC.**

Prezado respondente, este questionário tem a finalidade de valorizar o ANONIMATO (o seu nome, não será identificado) na pesquisa. Sendo assim, pedimos que você seja sincero nas colocações, já que sua colaboração será muito importante para os resultados desta pesquisa.

1- Sexo

- ☐ masculino
- ☐ feminino

2- Idade

- ☐ 18 a 24 anos
- ☐ 25 a 34 anos
- ☐ 35 a 45 anos
- ☐ 46 a 59 anos
- ☐ mais de 60 anos

3- Frequência em motéis

- ☐ Semanalmente
- ☐ Quinzenalmente
- ☐ Mensalmente
- ☐ De 6 em 6 meses
- ☐ Uma vez por ano

4- Renda pessoal

- ☐ Até R\$ 700,00
- ☐ De R\$ 701,00 a R\$ 1.110,00
- ☐ De R\$ 1.111,00 a R\$ 2.389,00
- ☐ De R\$ 2.390,00 a R\$ 3.899,00
- ☐ De R\$ 3.890,00 a R\$ 5.249,00
- ☐ Acima de R\$ 5.250,00

5- Gasto médio quanto frequenta motel

- ☐ Até R\$ 50,00
- ☐ De R\$ 51,00 a R\$ 110,00
- ☐ De R\$ 111,00 a R\$ 170,00
- ☐ Mais de R\$ 170,00

6- Época do ano em que mais frequenta motéis

- ☐ Indiferente
- ☐ Dia dos namorados
- ☐ Final de ano
- ☐ Aniversários
- ☐ Carnaval
- ☐ Inverno
- ☐ Verão

7- Costuma consumir algum produto nos motéis?

- ☐ Sim
- ☐ Não

8- Tempo de permanência em motéis

- ☐ Até 1 hora
- ☐ De 1 a 2 horas
- ☐ De 2 a 3 horas
- ☐ Mais de 3 horas

9- O que faz com que mude de motel?

- ☐ Localização
- ☐ Preço
- ☐ Limpeza
- ☐ Acomodações
- ☐ Atendimento
- ☐ Estrutura
- ☐ Curiosidade

10- Em que motel vai com mais frequência?

- ☐ Vip
- ☐ Top
- ☐ Mirage
- ☐ Kiss Me
- ☐ Passione

11- Preferência de pagamento

- ☐ Cartão a crédito
- ☐ Cartão a débito
- ☐ Dinheiro em espécie

12- Seria interessante uma *web page* com informações sobre o motel?

- ☐ Sim
- ☐ Não

ANEXOS

ANEXO A – Sumário dos perfis³

Nome	Principais características	Principais barreiras	Oportunidades
PRETENDEM SER EMPREENDEDORES			
Desbravador	<ul style="list-style-type: none"> Educação acima da média Empregados do setor privado Querem empreender para ganhar mais dinheiro 	<ul style="list-style-type: none"> Cerca de 1/3 não tem renda Incerteza em relação à renda Risco de falência 	<ul style="list-style-type: none"> Oferta de educação em diversos temas, como finanças pessoais Conteúdo básico e prático Microcrédito Coaching/mentoring
Empolgado	<ul style="list-style-type: none"> Destaque para faixa 16-24 anos Educação acima da média Residem no Sudeste Acessam Internet Trabalham no setor privado Querem empreender para ter mais independência pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> Cerca de 1/3 não tem renda Incerteza em relação à renda 	<ul style="list-style-type: none"> Conteúdo pela Internet Conteúdo inspiracional que mostre as maneiras corretas de se empreender Educação à distância Cursos básicos e práticos Competições com investimento no final Espaço para networking
Provedor	<ul style="list-style-type: none"> Mulheres Destaque para faixa 40-64 anos Baixa escolaridade e renda Não trabalham ou são aposentadas Querem empreender por uma oportunidade 	<ul style="list-style-type: none"> Baixa escolaridade Baixa renda pessoal Grande parte não acessa a Internet Incerteza em relação à renda Possibilidade de falência 	<ul style="list-style-type: none"> Conteúdo de inovação Conteúdo muito simples Eventos locais, eventos na comunidade/igreja Mostrar exemplos de como fazer diferente Educação financeira MEI (microempreendedor Individual), feiras de comunidade
EMPREENDEDORES FORMAIS			
Apaixonado	<ul style="list-style-type: none"> Mulheres Destaque para faixa 25-35 anos Responsáveis pelo domicílio Residem no Sul Querem empreender por oportunidade (maior grupo) Empresas na saúde, estética, venda de acessórios Alto uso de redes sociais Potencial de crescimento 	<ul style="list-style-type: none"> Menor renda pessoal e faturamento anual Falta de investimento Incerteza em relação à renda e ao retorno financeiro Falta de recursos financeiros Dificuldades burocráticas/administrativas 	<ul style="list-style-type: none"> Cursos em como acessar capital (10.000 Mulheres – Iniciativa Goldman Sachs) Conteúdo de inovação Curso em franquia Conteúdo por setor Incentivos para empreendedorismo feminino Espaços para networking de empreendedores e mentoring

³ Conforme relatório da Endeavor (2013, p. 73-75)

Antenado

- Destaque para faixa 25-35 anos
- Residem no Sudeste
- Maior renda familiar
- Participam de redes de negócios como associações de classe
- Atuam no setor de serviço
- Tiveram auxílio de familiares/amigos para abrir negócio
- Falta de conhecimento de gestão de pessoas
- Falta conhecimento
- Problemas com pagamento dos impostos
- Falta de investimentos e recursos financeiros
- Incerteza em relação ao retorno financeiro
- Risco de falência
- Cursos de administração e gestão de empresa
- Ajuda com RH em geral
- Mentoring e coaching (Investidores/empreendedores)
- Educação financeira
- Competição com investimento ao final

Independente

- Empreendedores maduros
- Casados
- Acessam menos a internet
- Se informam através da leitura de jornais/revistas
- Escolaridade mediana
- Não receberam auxílio na abertura do negócio
- Problemas no fluxo de caixa
- Falta de recursos financeiros
- Incerteza em relação ao retorno financeiro
- Dificuldade de conciliar com a vida pessoal/familiar
- Conteúdo por meio de revistas/jornais
- Educação e tecnologia para gerenciar melhor o fluxo de caixa
- Educação sobre linhas de financiamento/divulgação de oportunidades de acesso a capital
- Ajuda com RH

Arrojado

- Homens
- Maior renda pessoal e familiar
- Mais maduro
- Atividade em sindicatos
- O grupo que mais acredita que com a ampliação do negócio terão aumento na renda
- Incerteza em relação ao retorno financeiro
- Possibilidade de sofrer um fracasso pessoal
- Risco de perder propriedade
- Falta de conhecimento de gestão de pessoas
- Falta de oportunidades de negócio e ideias
- Problemas de fluxo de caixa
- Falta de recursos financeiros
- Mercado
- Concorrência
- Dificuldade em conciliar com a vida pessoal
- Capacitação formal, como MBA
- Educação de alto nível à distância
- Ajuda sofisticada com RH
- Mentoring e Networking de alto nível

EMPREENDEDORES INFORMAIS

Pragmático

- Destaque para até 35 anos
- Alto uso da Internet
- Alto uso de redes sociais
- Iniciaram seu negócio por oportunidade e por auto-realização.
- Atuam sozinhos
- Escolaridade mediana
- Insegurança no trabalho
- Falta de oportunidades de negócio e ideias
- Baixo faturamento anual
- Falta de investimento
- Problemas de fluxo de caixa
- Incerteza em relação ao retorno financeiro
- Possibilidade de falência
- Ajuda em achar um sócio
- Ajuda em melhorar modelo de negócios (cursos de design thinking)
- Conteúdo bem prático de Inovação e marketing
- Conteúdo prático e Inspiracional online (Portal Endeavor)
- Networking online/offline

Lutador

- Maduros
- Chefes de família
- Moram em casa própria
- Se informam através da televisão
- Iniciaram o negócio por necessidade
- A empresa cresceu nos últimos 3 anos
- Exercem a atividade por 16 anos em um estabelecimento
- Baixa renda familiar/faturamento anual
- Baixa escolaridade
- Não tiveram auxílio na abertura do negócio
- Falta de informação fiscal e sobre como administrar um negócio
- Falta de recursos financeiros
- Risco de perder propriedade
- Incerteza em relação à renda
- Conteúdo pela televisão
- Conteúdo inspirador
- Cursos básicos de gestão de negócios
- Cursos básicos do SEBRAE
- Parcerias com estudantes (Empresa Júnior, cursos de administração)